FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Frederico Neder Moreira César

COMO AS CAPACIDADES DINÂMICAS CONTRIBUEM PARA QUE AS ORGANIZAÇÕES ESTABELECIDAS EXPLOREM NOVOS NEGÓCIOS

Nova Lima
2020
Frederico Neder Moreira César

COMO AS CAPACIDADES DINÂMICAS CONTRIBUEM PARA QUE AS ORGANIZAÇÕES ESTABELECIDAS EXPLOREM NOVOS NEGÓCIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientadora: Dra. Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth

Nova Lima

2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

César, Frederico Neder Moreira
C421c Como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios. / Frederico Neder Moreira César. - Nova Lima, 2020.
[Documento Eletrônico]

Orientadora: Profa. Dra. Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Administração de empresas. 2. Estratégia. 3. Negócios. I. Burcharth, Ana Luiza Lara de Araújo. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecária: Daiane Campos Procópio – CRB 6/3215

Frederico Neder Moreira César

COMO AS CAPACIDADES DINÂMICAS CONTRIBUEM PARA QUE AS ORGANIZAÇÕES ESTABELECIDAS EXPLOREM NOVOS NEGÓCIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientadora: Dra. Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth

Banca examinadora:

_____

Profa. Dra. Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth

_____

Profa. Dra. Rosiléia das Mercês Milagres

_____

Prof. Dr. Rodrigo Assunção Rosa

Nova Lima, 26 de outubro de 2020

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci

AGRADECIMENTOS

A realização de um mestrado sempre foi um sonho pessoal. Mas, como todos os sonhos, nunca estamos sós.

Agradeço à minha família, especialmente a meus pais e minha irmã, por absolutamente tudo na minha vida, desde o meu primeiro dia.

A Mayara, por todo seu amor e apoio durante esta jornada.

Aos meus sócios, Bruno e Carlos, por toda confiança e oportunidades.

Aos amigos, especialmente Rafa e Tiago, por todo incentivo e torcida.

À Profa. Dra. Ana Burcharth, por sua dedicação e compromisso em me orientar pelo longo caminho do aprendizado.

E aos queridos amigos da Turma 03, por fazer essa experiência ser única e tão especial.

RESUMO

Organizações estabelecidas precisam estar atentas a ameaças, para preservarem suas posições no mercado, e a oportunidades, para aproveitarem esse cenário e gerarem mais valor para si. Para isso, elas precisam promover a reconfiguração dos seus ativos, recursos, processos, vantagens competitivas e arquitetura organizacional; eventualmente, redesenhar suas parcerias externas e até inovar em seu modelo de negócios. Compreender esse cenário, os aspectos que influenciam em seu sucesso e, principalmente, como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios são o foco do presente trabalho. A pesquisa foi realizada em uma abordagem qualitativa de estudo de caso único. O cenário foi uma organização multinacional estabelecida do ramo de materiais para construção (produção e venda), que vivencia a exploração de um novo modelo de negócio no Brasil ao ofertar serviços de solução em fachadas leves. Os resultados encontrados comprovam a importâncias das capacidades dinâmicas, em todas as suas subdimensões, para transformações organizacionais que visam manter ou criar diferenciais competitivos; além disso, a pesquisa também encontrou resultados que reforçam o papel da alta liderança nos processos transformacionais promovidos pelas capacidades dinâmicas, bem como sua contribuição em cenários moderados e também a função catalizadora de resultados dos recursos disponíveis em organizações estabelecidas.

Palavras-chave: Organizações estabelecidas. Modelo de negócios. Capacidades dinâmicas. Estudo de caso.

ABSTRACT

Established organizations need to be aware of threats, to preserve their market positions, and opportunities, to take advantage of this scenario and generate more value for themselves. They need to reorganize their assets, resources, processes, competitive advantages and organizational architecture; eventually redesign external partnerships and even innovate in business model. Understanding this scenario, the aspects that influence success and, mainly, how the dynamic capabilities contribute for the established organizations explore new businesses are the focus of the work. The research was carried out in a qualitative approach to a single case study. The scenario was an established multinational organization in the field of construction materials (production and sale), which experiences exploration of a new business model in Brazil by offering solution services in light facades. The results prove the importance of dynamic capabilities, in all their sub-dimensions, for organizational transformations that aim to maintain or create competitive edge; in addition, the research also found results that increase the role of senior leadership in transformational processes promoted by dynamic capabilities, as well as their contribution in moderate markets and also the catalyzing function of resources available in established organizations.

Keywords: Established organizations. Business model. Dynamic capabilities. Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – *Framework* de Teece (2007).....27

Figura 2 – *Framework* de Day e Schoemaker (2016).....29

Figura 3 – Framework resultado 75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Codificação de entrevistas 39

Quadro 2– Codificação de construtos.....41

Quadro 3 – Conceitos agregados 43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Apresentação do tema 12
1.2 Pergunta de pesquisa 14
1.3 Objetivos 14
1.4 Justificativa 14
1.5 Estrutura do texto 15

2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 Modelos de Negócios 18
2.2 As Capacidades Organizacionais 20
2.3 As Capacidades Dinâmicas 22
2.4 Os contextos organizacionais das Capacidades Dinâmicas 26
2.5 Arcabouço ou *Framework* Conceito 27
2.6 A subdivisão do *Framework* por Day and Schoemaker (2016) 28
2.6.1 Os seis componentes das capacidades dinâmicas 29
2.7 Da aplicação do *Framework* à Pesquisa 31

3 METODOLOGIA 32
3.1 Contexto Empírico 34
3.2 Coleta de Dados 36
3.3 Codificação e Processo de Análise 40

4 RESULTADOS 45
4.1 Percepção 45
4.1.1 Visão Periférica 45
4.1.2 Aprendizagem Vigilante 48
4.1.3 Visão Periférica e Aprendizagem Vigilante 50
4.2 Aprendizado 51
4.2.1 Testar e Aprender 51
4.2.2 Investimento Adaptável 54
4.2.3 Testar e Aprender e Investimento Adaptável 55
4.3 Transformação 56
4.3.1 Redesenho Organizacional 56
4.3.2 Modelagem externa 60

4.3.3 Redesenho Organizacional e Modelagem Externa 63
4.4 Outros achados 64
4.4.1 Autonomia da unidade e confiança na equipe 65
4.4.2 Resistência cultural do mercado 67
4.4.3 O novo modelo de negócios como exemplo transformador 67
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 69
5.1 O papel da alta liderança 69
5.2 O aspecto temporal de ocorrência das capacidades dinâmicas 70
5.3 Capacidades dinâmicas em cenários não dinâmicos 71
5.4 Os recursos de uma organização estabelecida são importantes catalizadores de resultados 72
5.5 *Framework* abstrato de resultados da pesquisa 73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 76
6.1 Contribuições teóricas 76
6.2 Contribuições práticas 78
6.3 Limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas 79
REFERÊNCIAS 80
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – Saint-Gobain 84

1 INTRODUÇÃO

O ambiente global está passando por transformações socioeconômicas graças ao surgimento de novas tecnologias, crescimento do comércio eletrônico, economias emergentes de alto crescimento, competição em cadeia de valor globais, redução dos ciclos de vida de produtos e menor mobilidade de recursos (Goyal, Kapoor, Esposito & Sergi, 2017). Em ambientes estáveis, as organizações contam com experiência, rotinas, aprendizado e efeitos de escala para criar recursos necessários ao funcionamento de áreas funcionais, como marketing e manufatura. Em mercados voláteis, as rotinas funcionais e operacionais que geram sucesso competitivo em condições estáveis ficam sujeitas à rápida obsolescência. Mesmo que as vantagens de uma empresa não sejam imitáveis por sua experiência ou propriedade intelectual, outras tecnologias e modelos de negócios disruptivos podem enfraquecer os padrões do setor, criando vantagens para aproveitar as condições do mercado e as necessidades dos clientes. Nos mercados voláteis, as estruturas organizacionais que protegem e exploram os pontos fortes atuais podem estimular a inércia estratégica ou atrair a empresa para “armadilhas de competência”, nas quais elas constroem capacidades crescentes em coisas que não importam mais (Felin & Powell, 2016).

As tendências dinâmicas no cenário competitivo exigem medidas que levam à inovação disruptiva da lógica competitiva em relação ao posicionamento estratégico, proposição, criação e entrega de valor (Porter, 1996; Goyal *et al*., 2017). Inovações disruptivas são aquelas que trazem uma nova proposta de valor ao mercado, rompendo com os padrões estabelecidos para comercialização de produtos e serviços. As inovações disruptivas sempre foram minoria ao longo da história da indústria – a maioria das inovações consiste em melhorias incrementais que sustentam os modelos de negócios existentes, até porque as tecnologias disruptivas raramente podem ser comercializadas em mercados existentes, normalmente elas criam novos mercados (Christensen & Bower, 1996, p. 202).

As empresas iniciantes geralmente realizam transformações organizacionais de forma mais fácil do que as empresas maduras, porque possuem menos ativos e procedimentos estabelecidos para reprojetar seu funcionamento (Teece, 2018). As organizações estabelecidas vivem um contexto diferente. Crises econômicas, concorrência de novos entrantes, utilização de novos modelos de negócios e criação de novos mercados são fatores que exigem das organizações estabelecidas uma

grande capacidade de se sustentar e, por vezes, de se reinventar quando suas operações são colocadas em xeque. O economista austríaco Joseph Schumpeter popularizou a expressão “destruição criativa” como um processo no qual novos entrantes substituíam as organizações incumbentes em uma nova estrutura econômica – sendo esse também um processo de desenvolvimento econômico e social inerente ao capitalismo (Schumpeter, 1942, p. 83). Contudo, muitas organizações estabelecidas conseguem sobreviver e até prosperar em períodos de progressões tecnológicas ao se adaptarem com sucesso à mudança e comercializar uma inovação. Para isso, elas devem lidar com as forças de inércia organizacional e serem capazes de superar as barreiras internas à aquisição de conhecimento externo (Eggers & Park, 2018; Hill & Rothaermel, 2003). A proposta de valor de uma empresa madura deve mudar quando novos tipos de serviços baseados em desempenho são lançados (Frishammar & Parida, 2019).

Um grande desafio das organizações estabelecidas é lidar com os novos modelos de negócios, que englobam desde a arquitetura do produto, passando por seus resultados, até a forma de cobrança para obtenção de lucro por entregar valor ao cliente ao atender às suas necessidades. Assim, um modelo de negócios é um plano de *design* organizacional e financeiro de um negócio – é a forma como a organização “vai ao mercado” (Teece, 2007, p. 1329). Os modelos de negócios são modificados por capacidades dinâmicas, no sentido de que uma organização com capacidade dinâmica poderá implementar rapidamente, testar e refinar modelos de negócios novos e revisados. A implementação bem-sucedida baseia-se no *design* arquitetônico do gerenciamento, na orquestração de ativos e nas funções de aprendizado, que são as principais capacidades dinâmicas. Ao mesmo tempo, as capacidades dinâmicas dependem em parte da flexibilidade organizacional permitida ou negada pelas opções de modelo de negócios; isso se aplica tanto ao *design* do modelo original quanto à substituição e recombinação de elementos do modelo ao longo do tempo (Teece, 2018).

1.1 Apresentação do tema

Diante desse cenário, as organizações precisam ter a capacidade de se reorganizar para se defenderem de novas ameaças ou aproveitar oportunidades disponíveis no mercado, criando ou preservando diferenciais competitivos. O

desenvolvimento de novas vantagens competitivas demanda atuar, principalmente, em suas competências – internas e externas –; ter a capacidade necessária para perceber o mercado (para que se possa estar atento aos novos concorrentes e seus diferenciais); aprender (para assim internalizar o conhecimento adquirido), e se transformar (para remodelar o seu próprio negócio). Essas competências foram estudadas anteriormente e definidas como capacidades dinâmicas – o conjunto de comportamentos, capacidades, habilidades, rotinas e processos da empresa que mantém suas vantagens competitivas, sejam as vantagens já estabelecidas, seja criando vantagens com a perda das anteriores, trabalhando também os recursos disponíveis (Teece, 2007).

A abordagem das capacidades dinâmicas foi inicialmente desenvolvida pelos autores Teece, Pisano and Shuen (1997) e definida nos seguintes termos:

> A estrutura de capacidades dinâmicas analisa as fontes e métodos de criação e captura de riqueza por empresas privadas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica. Se estiver correto, a estrutura sugere que a criação de riqueza privada em regimes de rápida mudança tecnológica depende em grande parte do aprimoramento de processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais internos dentro da empresa (Teece *et al.,* 1997, p. 509, tradução nossa)

Essa abordagem é o referencial teórico adotado para o presente trabalho. Teece (2007) trouxe uma releitura da abordagem das capacidades dinâmicas dispondo sua organização em um *framework* que as dividiu em três subdimensões (*Sensing*, *Seizing* e *Transforming* – que são traduzidas em Percepção, Aprendizado e Transformação). Essa organização foi posteriormente aprofundada por Day and Schoemaker (2016), ao promoverem uma subdivisão de cada subdimensão em dois componentes que permitem a análise específica de cada fator fundamental para o sucesso na exploração de novos modelos de negócios promovida por organizações estabelecidas.

Para entender como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios, o presente trabalho conta com uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único com a Saint-Gobain, uma multinacional de origem francesa que explora há décadas no Brasil a produção e comercialização de materiais para a construção, mas que nos últimos anos deu início a uma operação de serviços. Rompendo com sua habitualidade operacional, a empresa passou a ofertar uma solução completa para a construção de fachadas leves

em uma nova unidade de negócios criada internamente para essa finalidade específica: desenvolver um produto, ofertar o serviço e até estabelecer parcerias para a sua completa solução – desde a produção até a entrega final da obra, inclusive com um processo de validação do serviço prestado.

1.2 Pergunta de pesquisa

Em mercados de rápidas mudanças em que a estrutura da indústria está se desfazendo, as capacidades dinâmicas assumem um caráter diferente (Eisenhardt & Martin, 2000). Portanto, diante do contexto apresentado, o presente trabalho investiga a seguinte pergunta de pesquisa: *como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios?*

Por meio de uma abordagem qualitativa de estudo de caso único, esta pesquisa pretende entender o papel das capacidades dinâmicas para as organizações estabelecidas que exploram novos negócios.

1.3 Objetivos

O objetivo geral a ser alcançado é saber o papel das capacidades dinâmicas – relevância, atuação hierárquica, comportamento cultural – na exploração de novos negócios por organizações estabelecidas. Os objetivos específicos são (1) identificar as principais subdimensões de capacidades dinâmicas que contribuíram para o sucesso/insucesso do novo negócio, desde sua idealização, passando por sua estruturação e até a sua execução; (2) quais subdimensões de capacidades dinâmicas estavam presentes no início e quais foram desenvolvidas ou superadas ao longo do processo de exploração do novo negócio.

1.4 Justificativa

Compreender como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios é crucial para o entendimento de como as vantagens competitivas podem ser sustentadas ao longo do tempo, garantindo a longevidade organizacional. Explicar o papel das capacidades dinâmicas nesse processo pode contribuir para o aprofundamento de estudos futuros no sentido

de desenvolvimento conceitual apontando sua validação ou omissão de seus construtos. Da mesma forma, os resultados servem à prática para orientar as organizações em futuras explorações de novos modelos de negócios, seja em ambientes externos semelhantes, seja na importância de desenvolvimento de capacidades internas para essa transformação organizacional.

Por tudo isso, tem-se a extrema relevância do estudo do tema proposto.

1.5 Estrutura do texto

A dissertação foi dividida em seis capítulos distintos e complementares para seguir o rigor acadêmico necessário a que se propõe e transmitir seu conteúdo de forma clara e satisfatória. O primeiro deles é a presente introdução.

O segundo capítulo está dedicado ao referencial teórico do trabalho, no qual são apresentados os principais conceitos e fundamentos teóricos que nortearam a pesquisa. Apresentam-se as referências da literatura sobre os construtos que foram objetos de análise, tais como modelos de negócios, capacidade organizacional, capacidades dinâmicas e os arcabouços conceituais adotados.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, desde sua fundamentação conceitual até a descrição da coleta de dados no campo. Nele estão dispostas justificativas teóricas para a adoção da metodologia qualitativa e a abordagem de estudo de caso aplicados ao trabalho, as análises dedutivas e indutivas dos dados encontrados, e a codificação dos construtos definidos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa com seus principais achados. Os dados encontrados são ligados aos construtos definidos no capítulo anterior para fazer a ponte entre a teoria e o campo empírico, e construir a narrativa do caso estudado.

O quinto capítulo é dedicado à discussão dos resultados. São apresentados quatro achados importantes. Um deles já encontra respaldo concreto na literatura; dois outros, embora tenham sido mencionados na literatura, carecem de aprofundamento e atenção; e o quarto ainda não foi objeto de estudo na literatura, podendo, inclusive, ser uma contribuição relevante da pesquisa.

O sexto e último capítulo encerra a dissertação com as considerações finais do trabalho e seu alcance. Também são apresentadas as contribuições teóricas e práticas bem como as limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mundo de competição schumpeteriana, no qual o mercado está em permanente movimento e as oportunidades tecnológicas se abrem para novos entrantes, os lucros das organizações estabelecidas estão em constante risco; o equilíbrio raramente, ou nunca, é alcançado (Teece, 2007).

Por isso, um dos principais desafios estratégicos das empresas é conseguir identificar suas competências – internas e externas – que as diferenciem de seus concorrentes e preservem o valor dos seus produtos e serviços no mercado. Nesse mesmo cenário de incerteza, outro desafio é decidir sobre como, quanto e onde investir seus recursos, por isso o foco está na capacidade de mudar e desenvolver rapidamente novos recursos organizacionais para manter suas vantagens competitivas (Teece *et al*., 1997, p. 515).

As organizações estabelecidas enfrentam também o conflito interno de tomada de decisão sobre os rumos do negócio, uma vez que um longo período de sucesso desenvolve a tendência fatal de simplificar demais seus procedimentos operacionais e cegar a organização para posições divergentes (Miller, 1993, 1994 apud Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007, p. 917). Por estarem em um contexto lucrativo, a tendência de adotarem ações afirmativas em busca de melhorias incrementais e manutenção do *status quo* obstaculiza a perseguição por inovações que poderiam romper com esse cenário, enviesando as decisões para o sentido contrário da inovação (Henderson & Clark, 1990).

A inércia acarreta o risco de má adaptação em um ambiente em mudança, por isso as organizações estão vinculadas a suas estruturas e rotinas. Superar a inércia organizacional é fundamental para sobrevivência (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007). Portanto, o ponto nerval para essa decisão está na capacidade da firma de perceber e monitorar as oportunidades do mercado, bem como sua confluência de valores com seus ativos e os pontos de ruptura com seu modelo atual.

Em síntese, a principal questão estratégica para a organização é como ela conquista e mantém, ou até renova, a sua vantagem competitiva, seja em um mercado estável, seja, especialmente, em um mercado dinâmico. O foco do presente trabalho é compreender como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios – ao explorar novos negócios, o grande desafio das organizações estabelecidas é conquistar vantagens competitivas nesses

novos ambientes. E, para isso, a questão é abordada à luz da Abordagem das Capacidades Dinâmicas.

Modelos de negócios, capacidades dinâmicas e estratégia são interdependentes. A força das capacidades dinâmicas de uma organização contribui para moldar sua competência no *design* de modelos de negócios. Por seu efeito no *design* da organização, um modelo de negócios influencia as capacidades da empresa e impõe limites à viabilidade de estratégias específicas. Um passo inicial para a empresa (inovadora) é identificar a existência de clientes com necessidades não atendidas, dispostos e capazes a pagar por um produto ou serviço que possa sanar sua situação. Um modelo de negócios bem-sucedido fornece uma solução para o cliente que pode suportar um preço alto o suficiente para cobrir todos os custos e gerar um lucro satisfatório. O desenvolvimento de um modelo de negócios, geralmente, tem início com um entendimento profundo da situação do cliente (às vezes chamada de necessidades do usuário) e da familiaridade com as dezenas de modelos que já existem (Teece, 2018).

2.1 Modelos de Negócios

O termo modelo de negócios ganhou destaque durante o comércio eletrônico nos anos 90, quando a nomenclatura foi usada em vários ambientes (executivos, acadêmicos e jornalísticos) para representar qualquer coisa relacionada à chamada “nova economia” da época, impulsionada pelas tecnologias da informação e comunicação. Contudo, o fracasso das empresas ponto-com no final dos anos 1990 desacelerou a conceitualização inicial do tema do modelo de negócios (Goyal *et al*., 2017). O fracasso das ponto-com está vinculado à ambiguidade do modelo de negócios que “parece se referir a uma concepção vaga de como uma empresa faz negócios e gera receita” (Porter, 2001).

A literatura tem várias definições para o conceito de modelo de negócios. Dentre tantas encontradas, uma definição com grande aceitação e que se encaixa aos objetivos da presente pesquisa é aquela proposta por Teece (2010, p. 172), segundo a qual o “modelo de negócio descreve o *design* ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor que uma empresa emprega”. A essência de um modelo de negócios é definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, estimula os clientes a pagar por valor e converte esses pagamentos em lucro.

O ambiente externo em constante mudança e o aumento de aplicações de tecnologias avançadas estão remodelando o cenário competitivo e econômico das organizações empresariais (Goyal *et al*., 2017). Esses fatores dinâmicos justificam o foco da pesquisa, qual seja, analisar o conceito de novo modelo de negócios – novidade que é percebida como um processo contínuo e interativo. O sucesso do modelo de negócios depende do interesse da alta gerência, de processos internos e flexibilidade e adaptabilidade do modelo de negócios (Goyal *et al.,* 2017). A inovação do modelo de negócios tem sido objeto de pesquisas porque inovar apenas no que diz respeito à introdução de novas tecnologias, lançamento de novos produtos e implementação de novos processos se mostrou insuficiente para garantir uma vantagem competitiva (Nußholz, 2017). A inovação do modelo de negócios pode desempenhar dois papéis: como veículo para a inovação, permite que sejam trazidos produtos e tecnologias inovadoras para o mercado; e como fonte de inovação em si, pode mudar “a maneira antiga de fazer as coisas” e vai além das dimensões tradicionais de inovação, como produto, processo e organização (Nußholz, 2017, p 5). Até porque inovações de produtos são mais imitáveis do que as inovações de processos, porque os produtos podem ser mais facilmente analisados e projetados de forma reversa (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Os elementos de um modelo de negócios devem ser alinhados internamente e coerentes (Ritter, 2014). Raramente os modelos de negócio são bem-sucedidos desde o início, eles precisam passar por ajustes e eventualmente ser reformulados até chegarem ao patamar de uma fonte de lucro para a empresa. O fator mais importante é como os elementos de um modelo de negócios criam (ou não) diferenciais competitivos. Ser a primeira organização a lançar um novo modelo de negócios nem sempre é um caminho para se obter vantagens competitivas. O pioneiro em um novo modelo de negócios imitável pode ensinar os clientes sobre a nova proposta de valor, abrindo caminho para a entrada de rivais sem garantir nenhum diferencial – e consequente vantagem – para a empresa inovadora. A combinação de capacidades e estratégia dinâmicas pode criar e refinar um modelo de negócios que possa orientar a transformação organizacional. Em um cenário ideal, isso levaria a um nível de lucros suficiente para permitir à empresa sustentar e aprimorar suas capacidades e recursos (Teece, 2018).

Portanto, o modelo de negócios de uma empresa só irá funcionar se tiver adesão e otimizar suas capacidades organizacionais e recursos, gerando valor.

2.2 As Capacidades Organizacionais

As capacidades representam um repositório de experiências históricas e aprendizado da organização (Winter, 2000). Na gestão estratégica, as capacidades organizacionais são descritas como “fatores críticos de sucesso e praticamente todas as organizações buscam se identificar como capazes de fazer algo de maneira extraordinária” (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007, p. 914). Segundo a teoria da visão baseada em recursos (RBV - *resource-based view*), as capacidades organizacionais são consideradas como uma das principais fontes para a geração e desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991).

As capacidades são desenvolvidas no contexto da alocação de recursos organizacionais. Assim, são idealizadas como padrões comportamentais distintos, complexos, abrangendo processos formais e informais. Como as capacidades organizacionais não são o resultado da conduta corporativa programada, mas aparecem de forma incremental da interação diária, elas são constantemente consideradas como “fenômenos sociais um tanto misteriosos” (Dosi, Nelson, & Winter, 2000, p.1). Sendo assim, é importante estabelecer uma definição do conceito de capacidades organizacionais.

Há uma grande diversidade de significados para as capacidades organizacionais, desde competência central a habilidades coletivas, rotinas complexas, melhores práticas ou recursos da organização. Contudo, há certo consenso na literatura de que uma capacidade não é um recurso único, mas sim uma forma diferenciada de alocar recursos. Capacidades organizacionais alcançam processos complexos por toda a companhia, como desenvolvimento de produtos, relacionamento com clientes ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. As capacidades organizacionais são desenvolvidas coletivamente e incorporadas socialmente à cultura da organização (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007).

Schreyogg and Kliesch-Eberl (2007) se utilizam de três características integrativas para identificar e conceituar as capacidades organizacionais: a) resolução de problemas e complexidades, isto é, a habilidade organizacional de solucionar problemas incomuns e sua qualidade para dominar tarefas complexas; b) prática e sucesso, que representam capacidades expressas nas ações práticas que tenham êxito constante na solução de problemas complexos; e c) confiabilidade e tempo, que completam o conceito exigindo da capacidade seu resultado positivo ao longo do

tempo. E os autores concluem que qualquer capacidade organizacional é o resultado de um processo de aprendizado organizacional, um processo no qual uma maneira específica de "selecionar e vincular" recursos se desenvolve gradualmente.

Mas a replicação de padrões de seleção e vinculação de recursos complexos e bem-sucedidos também apresenta riscos. Isso é notório em ambientes voláteis e de competição dinâmica, com rápidas mudanças de cenários e condições. Nessas situações, os recursos organizacionais podem ser transformados de ativos para obstáculos para a estratégia da organização. As diferentes fortalezas baseadas nas capacidades organizacionais e em sua repetição recursiva podem se tornar um impeditivo à necessária adaptação para as mudanças exigidas em cenários dinâmicos. A crítica tem como alvo a incapacidade das organizações de alterar seus *modus operandi* habituais quando diante de novas circunstâncias. Essa tendência à inércia sustenta o debate sobre as capacidades, resultando na necessidade de “capacidades dinâmicas” (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007).

Para além das capacidades organizacionais, a noção de “dinâmico” é aplicada a tratar da renovação contínua dessas capacidades organizacionais, atendendo às demandas de ambientes em rápida mudança. O conceito de capacidades dinâmicas revisa a RBV na medida em que não apenas os mercados, mas também as capacidades organizacionais são conceituadas como dinâmicas e flexíveis (Helfat & Peteraf, 2003, p. 998). Considerando que a RBV enfatiza a base de recursos atuais da empresa, definidos como os recursos da empresa (ativos tangíveis e intangíveis) e capacidades operacionais, a perspectiva de capacidades dinâmicas aborda, principalmente, modificações intencionais dessa base de recursos (Schilke, Hu, & Helfat, 2018).

Segundo essa lógica de raciocínio, há uma divisão fundamental entre as capacidades da empresa. Helfat and Winter (2011) o fizeram em duas categorias, sendo 1) capacidades operacionais (ou comuns) todas as capacidades direcionadas para manter e alavancar o *status quo* em termos de escala e escopo de atividades, negócios, linhas de produtos, segmentos de clientes e similares; e 2) capacidades dinâmicas as direcionadas para a mudança estratégica. Winter (2003) adotou a mesma categorização, com a terminologia de capacidades operacionais como capacidades de “ordem zero”, que podem ser modificadas por capacidades dinâmicas, e as capacidades dinâmicas como de capacidades de “primeira ordem”. Já Danneels (2008) definiu competência de primeira ordem como uma habilidade para

realizar uma tarefa específica, enquanto competência de segunda ordem como a competência para construir novas competências de primeira ordem – capacidades dinâmicas, portanto, são competências de segunda ordem por serem a capacidade de aprender novas habilidades. Portanto, capacidades dinâmicas são aquelas capacidades da empresa que podem efetuar mudanças na base dos atuais recursos, em suas competências, nos ambientes internos e externos e até em sua estratégia (Schilke *et al.,* 2018).

2.3 As Capacidades Dinâmicas

As organizações precisam de estratégias, estruturas e processos que permitam agilidade e capacidade de resposta em um cenário competitivo em constante mudança. A abordagem das capacidades dinâmicas surgiu como uma tentativa de explicar as vantagens competitivas em indústrias voláteis (Felin & Powell, 2016). Muitas indústrias estão sujeitas a rápidas mudanças tecnológicas, entrada de concorrentes inovadores e volatilidade na demanda do mercado. As empresas que não podem antecipar ou responder a desafios externos dificilmente sobreviverão.

Schreyogg and Kliesch-Eberl (2007) estabeleceram três rótulos para as diferentes abordagens de capacidades dinâmicas, dividindo-as em: (1) abordagem radical de dinamização, que entende as capacidades dinâmicas como capacidades organizacionais em ambientes dinâmicos; (2) abordagem integrativa, que exprime a ideia da capacidade de alterar e adaptar os recursos organizacionais em situações dinâmicas; e (3) abordagem rotineira de inovação, que atribui a tarefa de dinamização a um tipo especial de rotina chamado rotina de inovação (criação de processos organizacionais com foco em mudanças, a fim de evitar a rigidez padrão das capacidades organizacionais).

A abordagem de maior destaque na construção teórica das capacidades dinâmicas foi fornecida por Teece *et al*. (1997). Em seu artigo seminal, os autores entenderam que a estrutura de capacidades dinâmicas identifica as origens e as formas de criação e captura de riqueza por organizações que atuam em ambientes de rápida mudança tecnológica – o que se enquadraria na segunda abordagem descrita (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007). As capacidades dinâmicas envolvem um processo de transformação dos recursos e rotinas de conhecimento da empresa, e sua finalidade é uma nova configuração de recursos e rotinas operacionais (Cepeda &

Vera, 2006). Capacidades dinâmicas conferem uma vantagem competitiva ao agregar valor único à empresa por meio de mudanças sistemáticas, que podem aumentar a eficiência operacional e permitir maior alinhamento com o meio ambiente (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2014). As capacidades dinâmicas permitem assim que as empresas criem, implementem e protejam os ativos intangíveis que geram resultados positivos de longo prazo (Teece, 2007), ou seja, como uma empresa consegue identificar uma oportunidade, decidir por aproveitá-la e se organizar para isso, fazendo disso uma qualidade intrínseca da organização. Segundo Teece et al., 1997, evidências empíricas encontram vantagens competitivas a serem alcançadas, principalmente, por meio de capacidade de resposta e inovação flexível de produtos. As organizações de sucesso provaram ser flexíveis em termos de capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas são concebidas para serem os mecanismos de adaptação, integração e reconfiguração de *clusters* integrados de recursos para atender a um ambiente em mudança: “O termo ‘dinâmico’ refere-se à capacidade de renovar competências” (Teece *et al*., 1997, p. 515).

As capacidades dinâmicas podem ser definidas por três aspectos: posições, caminhos e processos. Por “posições” entende-se posições internas e externas, sendo a posição interna o conjunto específico de recursos disponíveis em uma empresa (financeiro, tecnológico, de reputação e estrutural); já a posição externa diz respeito a ativos específicos de mercado da empresa. A posição atual de uma empresa de certa forma determina as decisões futuras que pode alcançar e realizar. Já a dimensão dos “caminhos” representa a história de uma organização, uma vez que a posição atual de uma empresa é basicamente moldada pelos padrões progredidos do passado. Aonde uma empresa pode ir no futuro depende de seus caminhos atuais e de sua força modeladora. Em outras palavras, a abordagem das capacidades dinâmicas reconhece o papel de *path-depency*, no sentido de limitar as possibilidades de mudança de qualquer organização. Por fim, o aspecto “processos” está no centro dessa concepção de capacidade dinâmica e tem dupla função – por um lado, os processos são dedicados à coordenação e integração dos recursos disponíveis (componente estático); por outro lado, os processos se referem ao aprendizado organizacional e à reconfiguração de recursos (componente dinâmico). O componente dinâmico de “aprendizado” abrange processos de melhorias incrementais e processos de identificação de novas oportunidades; já o componente dinâmico de “reconfiguração” trata da transformação da estrutura de ativos de uma

empresa realizada por meio de vigilância alerta do ambiente (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007).

Esta pesquisa visa examinar como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios, pergunta que é extremamente relevante no atual ambiente em constante mudança (Goyal *et al.*, 2017). Para isso, as capacidades dinâmicas se encaixam, pois sua fundamentação teórica de análise das capacidades necessárias das empresas para criar, manter ou até renovar suas vantagens competitivas é essencial para a compreensão desse cenário.

Os elementos usuais de gestão de negócios, tais como incentivos, posse de ativos, controle de custos, manutenção da qualidade, otimização de estoques, entre outros, continuam fundamentais. Contudo, não são mais suficientes para obtenção de resultados superiores a longo prazo, pois a empresa estará vulnerável a inovações e mudanças, o que destaca a relevância das capacidades dinâmicas nesse ambiente (Teece, 2007).

A percepção de ameaças e oportunidades emergentes é fundamental para a capacidade de uma empresa se adaptar a mercados voláteis ou enfrentar novos desafios. E são as capacidades dinâmicas que permitem que elas percebam as oportunidades antes dos concorrentes, as aproveitem de forma mais eficaz e sustentem a transformação organizacional necessária para permanecer à frente (Day & Schoemaker, 2016). Portanto, o primeiro desafio ao projetar organizações para capacidades dinâmicas é capturar o que já existe – informações, conhecimento, experiência e capacidades – e utilizá-lo para a tomada de decisões (Felin & Powell, 2016).

A força das capacidades dinâmicas de uma empresa determina a velocidade e o grau (e o custo associado) do alinhamento dos recursos da empresa, incluindo seu(s) modelo(s) de negócios com as necessidades e aspirações do cliente. Para conseguir isso, as organizações devem ser capazes de detectar e aproveitar continuamente as oportunidades; transformar periodicamente aspectos da organização e da cultura, a fim de se reposicionarem proativamente para lidar com ameaças e oportunidades à medida que surgem. Uma empresa com capacidades dinâmicas maduras poderá construir e renovar os recursos, ativos e recursos comuns, reconfigurando-os conforme necessário para inovar e responder (ou provocar) a mudanças no mercado. Os recursos da empresa devem ser orquestrados

astutamente e coordenados com as atividades das empresas parceiras para agregar valor aos clientes (Teece, 2018). É importante destacar que vantagem competitiva advém de novas configurações de recursos e capacidades operacionais e não de capacidades dinâmicas em si (Cepeda & Vera, 2006).

Organizações mais capazes de lidar com mercados e tecnologias que mudam rapidamente desenvolvem capacidades personalizadas para perceber mudanças e aproveitar oportunidades mais rapidamente do que as rivais. Elas moldam suas capacidades adaptativas às capacidades comuns da empresa, para assegurar relevância em ciclos curtos de resposta (Day & Schoemaker, 2016). Portanto, essas capacidades contribuem para a formação da estrutura de um negócio. E esse é o objeto da pesquisa, uma vez que irá se debruçar sobre como esse processo de construção de vantagens competitivas se dá em novos negócios para organizações estabelecidas.

As capacidades dinâmicas se manifestam de formas distintas, não sendo um conceito único (Helfat *et al.,* 2007). A capacidade de perceber oportunidades para aproveitá-las através do reajuste organizacional demanda também uma capacidade de redistribuição e ajustes dos recursos e ativos da empresa. Assim, é possível definir as capacidades dinâmicas como

> a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Elas refletem a capacidade de uma organização de alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva. (Teece *et al*., 1997, p. 516).

Dois elementos importantes para a correta compreensão desse conceito estão nos sentidos aplicados às expressões “capacidade” e “dinâmica”. A primeira destaca o aspecto da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais internas e externas; já a segunda reflete a habilidade de desenvolver e adaptar competências para atender aos requisitos de um ambiente em mudança (Teece *et al*., 1997).

Na ampla revisão bibliográfica feita por Schilke *et al*. (2018), os autores apresentaram diferentes maneiras de dimensionar as capacidades dinâmicas. Uma ampla gama de pesquisas foram construídas a partir da abordagem que distingue os tipos de processos nos quais as capacidades dinâmicas estão envolvidas: a) coordenação, aprendizado e reconfiguração (Teece *et al*. 1997); b) percepção,

aprendizado e transformação (Teece 2007). Schilke *et al*. (2018) concluem que as duas tipologias baseadas em processos organizacionais de Teece (2007) e Teece *et al.* (1997), apesar de diferentes rótulos, focos e ordenação, têm muitas semelhanças e sobreposições. Teece (2007) deu maior ênfase à percepção, enquanto Teece *et al*. (1997) dedicaram mais atenção à coordenação. Assim a discussão de Teece (2007) dos processos organizacionais pode ser entendida como uma elaboração, em vez de uma substituição, da tipologia original de Teece *et al.* (1997). De acordo com a tipologia de Teece (2007) as capacidades dinâmicas são refletidas em processos organizacionais distintos que visam obter uma compreensão ampla do ambiente e suas oportunidades e ameaças (percepção), fazendo escolhas estratégicas entre oportunidades de investimento e modelos de negócios (aprendizado) e reconfigurando os recursos, estrutura e parcerias (transformação). (Schilke *et al*., 2018).

2.4 Os contextos organizacionais das Capacidades Dinâmicas

Como observado anteriormente, um dos principais interesses no estudo das capacidades dinâmicas é a sua influência sobre os fatores que afetam os resultados das organizações. As consequências da melhora de desempenho das capacidades dinâmicas normalmente são o principal motivo de interesse da literatura (Fainshmidt, Pezeshkan, Lance Frazier, Nair, & Markowski, 2016). As variações de desempenho como efeito das mudanças na base dos recursos pelas capacidades dinâmicas são seu primeiro objetivo (Helfat & Peteraf, 2003), até porque as empresas com mais recursos tendem a ter maior capacidade de planejar, executar e manter a mudança estratégica (Helfat & Peteraf, 2009).

Apesar de estarem presentes em todos os níveis da organização, tanto no nível organizacional como individual, os pesquisadores apontam para a importância das capacidades dinâmicas em grupos-chave, como a alta liderança e outras equipes executivas (Friedman, Carmeli, & Tishler, 2016). São as equipes executivas que têm a possibilidade de obter o conhecimento de toda a organização e que detêm grande parte do poder decisório (Adner & Helfat, 2003; Teece, 2007).

Um dos pontos conceituais das capacidades dinâmicas diz respeito ao ambiente volátil. A capacidade de reordenar os recursos organizacionais para se adaptar a novos cenários, aproveitar oportunidades ou reagir a ameaças em mercados dinâmicos é um antecedente importante para a teoria (Teece *et al*., 1997).

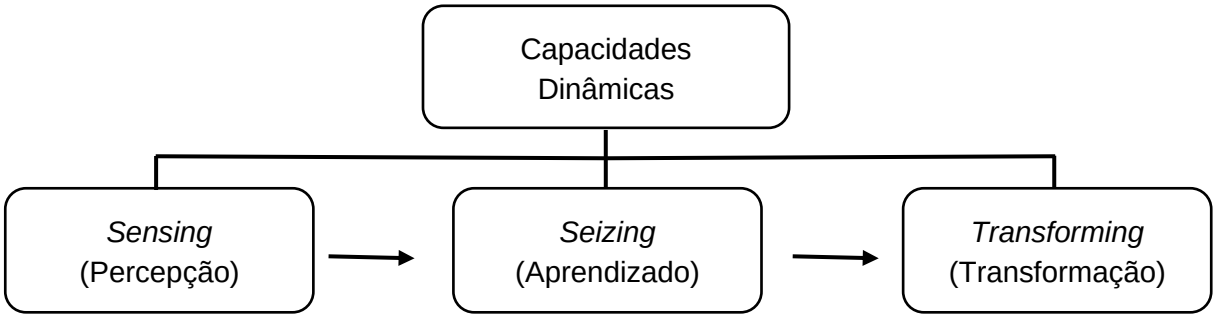
Contudo, as capacidades dinâmicas também podem existir em ambientes relativamente estáveis à medida que as empresas expandem ou alteram seus negócios. Embora o dinamismo ambiental seja provavelmente uma condição altamente relevante para determinar até que ponto as capacidades dinâmicas podem afetar os resultados organizacionais, as capacidades dinâmicas podem existir e ajudar as empresas a competir em ambos os ambientes relativamente estáveis e altamente dinâmicos (Helfat & Winter, 2011).

2.5 Arcabouço ou *Framework* Conceito

Desde o artigo seminal de Teece *et al*. (1997), diversos estudiosos se debruçaram sobre o tema e produziram uma linha de pesquisa bastante ampla. Um levantamento recente apurou que vinte e sete periódicos já publicaram pelo menos mais de cinco artigos sobre essa teoria. Apenas em 2016, o termo “capacidades dinâmicas” (*dynamic capabilities*) foi pesquisado mais de oito mil vezes na plataforma Google Scholar (Schilke *et al*., 2018).

Essa vasta literatura produziu diversos *frameworks* para explicar a teoria e seus aspectos mais relevantes. Esta pesquisa irá adotar o *framework* criado por Teece (2007), o qual estrutura as capacidades dinâmicas em três grupos, essenciais para sua compreensão. Como descreve a Figura 1:

Figura 1 – *Framework* de Teece (2007)



Fonte: Teece (2007, p. 1342).

Esse *framework* tem como objetivo explicar os fundamentos de sucesso da organização no longo prazo, orientando as decisões estratégicas em mercados dinâmicos de concorrência global. Sua análise pode ser descrita na divisão das

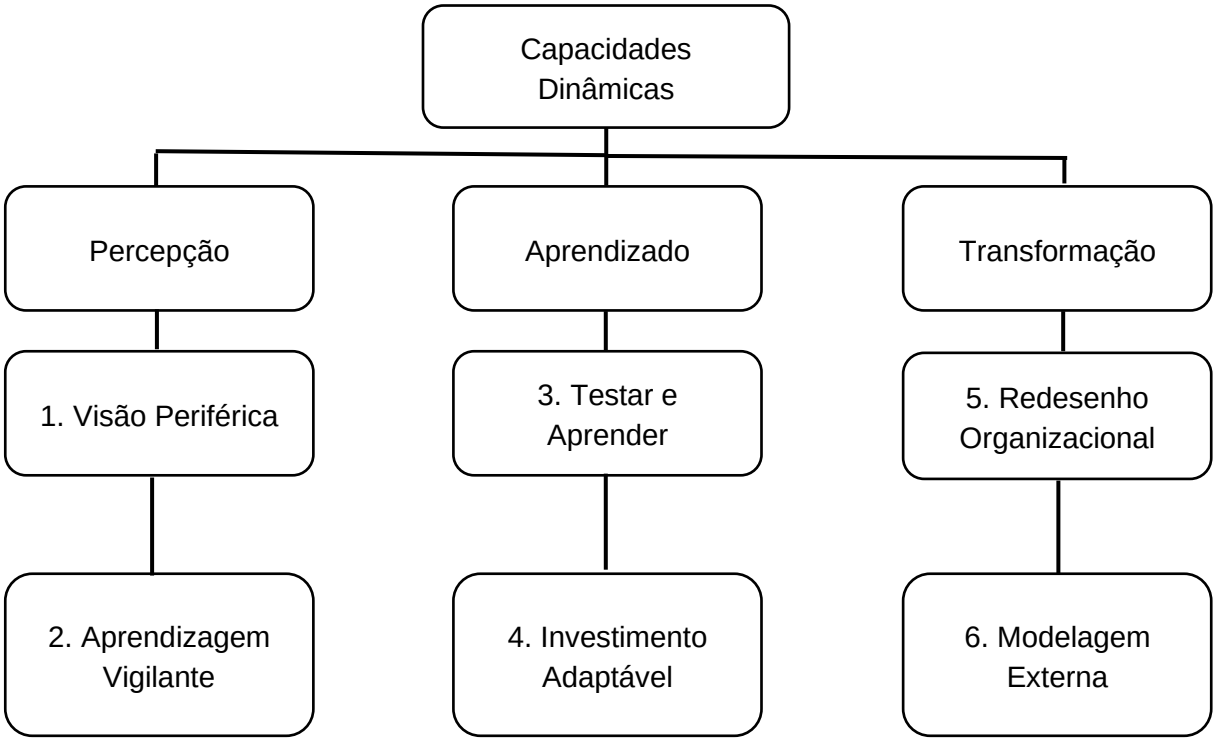
capacidades dinâmicas em três subdimensões: (*Sensing*) Percepção, que é a capacidade de perceber e analisar oportunidades e ameaças; (*Seizing*) Aprendizado, que é a capacidade de internalizar o conhecimento para aproveitamento das oportunidades ou enfrentamento das ameaças; e (*Transforming*) Transformação, que é a capacidade de adaptação dos recursos, internos e externos, e até a reconfiguração do modelo de negócio, visando criar e/ou manter a vantagem competitiva. As subdimensões das capacidades dinâmicas podem ser identificadas como processos organizacionais de gestão de ativos. Essa estrutura de capacidades dinâmicas analisa o ambiente do ecossistema da empresa, não da indústria, reconhecendo que seus recursos têm impacto sobre a concorrência (Teece, 2007).

Percebe-se assim a relação direta entre o *framework* das capacidades dinâmicas adotado como referencial teórico e os objetivos propostos na pesquisa. A análise do cenário empresarial permitida por essa estrutura bem como sua medida de compreensão conceitual justificam sua preferência. Não obstante, a escolha pela adoção a esse *framework* de Teece (2007) não é isolada no campo acadêmico. Em uma recente e extensa revisão bibliográfica de aproximadamente 300 produções acadêmicas realizadas por Schilke *et al.* (2018), mais de dez por cento das publicações também adotaram o mesmo referencial.

2.6 A subdivisão do *Framework* por Day and Schoemaker (2016)

A partir do *framework* de Teece (2007), alguns autores se debruçaram sobre a abordagem das capacidades dinâmicas para aprofundá-la e promover sua maior explicação. Day and Schoemaker (2016) sugeriram mais um nível de subdivisão das capacidades dinâmicas para o total de seis componentes. O objetivo é desenvolver a teoria para mostrar aos líderes das organizações como tomar decisões relevantes sobre quais capacidades desenvolver, de acordo com a situação em que se encontram – tal qual o objetivo da presente pesquisa. Dessa forma, temos a expansão do *framework* inicial para a seguinte estrutura, ilustrada na Figura 2:

Figura 2 – *Framework* de Day e Schoemaker (2016)



Fonte: Day and Schoemaker (2016, p. 60).

2.6.1 Os seis componentes das capacidades dinâmicas

A subdivisão das subdimensões das capacidades dinâmicas em seis componentes permite o aprofundamento dos estudos da presença, atuação e relevância de cada uma delas na pesquisa de estudo de caso através do detalhamento do conhecimento em construtos menores e mais definidos. Para isso, é essencial sua correta compreensão.

Dentro de Percepção, encontram-se os componentes de Visão Periférica (*Peripheral Vision*) e Aprendizagem Vigilante (*Vigilant Learning*). Por Visão Periférica, pode-se entender a capacidade de enxergar sinais de possíveis oportunidades e ameaças embrionárias antes dos concorrentes. Ela vai além da simples previsão de tendências futuras. Tanto na visão humana quanto nas organizações, a capacidade de “enxergar” o que acontece perifericamente ao foco principal é difícil, porém pode ser fundamental para a sobrevivência. Já a Aprendizagem Vigilante pode ser entendida como a capacidade de compreender e interpretar os sinais de forma atenta, consciente e ativa (Day & Schoemaker, 2016).

Já Aprendizado está subdividido em Testar e Aprender (*Probe and Learn)* e Investimento Adaptável (*Flexible Investing*). A primeira – capacidade de Testar e Aprender – representa o processo de rápidos experimentos, planejados como testes que gerem conhecimento sobre determinada situação (produto, serviço ou mercado) para corroborar decisões de maiores complexidades. Vale destacar que, para ocorrer de forma positiva, é necessário que organizações tenham uma cultura de tolerância ao erro. Por Investimento Adaptável, também descrito pelos autores como Implantando Opções Reais (*deploying real options*), compreende-se a capacidade da empresa de iniciar um movimento estratégico que requer investimentos, sem comprometer toda a sua capacidade financeira, mas mantendo viável a opção diante de um cenário externo cuja mudança é incerta – por exemplo, investimentos menores em pesquisa e desenvolvimento ou em novas tecnologias ainda em estágios iniciais (Day & Schoemaker, 2016).

Por fim, Transformação é subdividida em Redesenho Organizacional (*Organizational Redesign*) e Modelagem Externa (*External Shaping*). O desenho organizacional é um aspecto extremamente relevante e sensível das empresas, uma vez que está intimamente ligado às relações de poder, de dependência, de velocidade na tomada de decisões e resultados. Por isso, o Redesenho Organizacional é a capacidade de moldar a estrutura organizacional do novo negócio com independência, agilidade e flexibilidade do negócio principal. Especialmente em negócios cujo núcleo sejam tecnologias novas e/ou disruptivas, a independência da estrutura organizacional permite a construção de uma realidade mais próxima às suas necessidades operacionais, ações com menos controles e lentidões, contribuindo fundamentalmente para seu sucesso. Mas não apenas a estrutura interna da organização deve ser transformada para se manter (ou criar) vantagens competitivas em cenários de rápidas mudanças tecnológicas. O ecossistema externo da companhia também precisa se adaptar – e por isso se entende a Modelagem Externa. Desde a relação com os consumidores, passando pela cadeia de fornecedores, e até as redes externas de compartilhamento de conhecimento e cocriação precisam estar de acordo com a nova realidade (Day & Schoemaker, 2016).

Os seis componentes das capacidades dinâmicas estão interligadas e possuem correlação direta de efeitos, havendo sinergia na aplicação de todas elas em qualquer organização.

2.7 Da aplicação do *Framework* à Pesquisa

O posicionamento estratégico de uma empresa varia sistematicamente com a disponibilidade e alocação de recursos que são, em relação aos demais, raros e superiores em uso. O objeto principal para a geração de uma vantagem competitiva (sustentável) é a capacidade de uma organização criar mais valor do que o concorrente menos eficiente (Peteraf & Barney, 2003).

Uma vez construído o referencial teórico, é importante que se faça um paralelo de sua aplicação à pesquisa que será realizada nesse projeto. Como mencionado, o objetivo do trabalho é estudar como as capacidades dinâmicas contribuem para que organizações estabelecidas explorem novos negócios. Dessa questão é possível esperar que a pesquisa percorra fundamentalmente alguns aspectos organizacionais, dentre eles, a capacidade da empresa estabelecida de perceber oportunidades de novos negócios distintos de sua atividade atual; como a liderança apreende esse cenário e decide por aproveitá-lo; e como a organização transforma sua estrutura organizacional para executar o novo negócio.

Ademais, o *framework* escolhido possui a estrutura para que a pesquisa seja desenvolvida de forma a cumprir também os objetivos específicos, quais sejam, compreender como capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios; identificar as principais subdimensões das capacidades dinâmicas que contribuíram para o sucesso/insucesso do novo modelo de negócio, desde sua idealização, passando por sua estruturação até a sua execução; quais subdimensões das capacidades dinâmicas estavam presentes no início e quais foram desenvolvidas ou superadas ao longo do processo de exploração do novo modelo de negócios.

Portanto, entende-se que a abordagem das capacidades dinâmicas, estruturadas segundo o *framework* de Teece (2007) e elaboradas por Day and Schoemaker (2016), é o referencial teórico adequado para a pesquisa.

3 METODOLOGIA

A corroboração da teoria por meio de evidências empíricas é fundamental para sua credibilidade e aprofundamento. A teoria é emergente quando está situada e desenvolvida pelo reconhecimento de padrões nas relações entre construções dentro e através de casos e seus argumentos lógicos subjacentes (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 25).

Para a presente pesquisa, a abordagem qualitativa foi o caminho encontrado para compreender o processo vivido em uma companhia estabelecida que está explorando um novo modelo de negócios dentro de sua operação, coletando dados e informações necessárias para a identificação dos construtos e suas análises. Como a coleta de dados não se limita a padrões preestabelecidos, o método qualitativo permite maior aprofundamento dos temas pesquisados, ao mesmo tempo que está aberto ao surgimento de novas questões, explorando a teoria ao invés de mensurar sua incidência em determinada amostra (Hyde, 2000).

Ao estudar os impactos das capacidades dinâmicas nesse processo, é fundamental conhecer e compreender para além de resultados objetivos. Isto é, o foco da pesquisa não pode se limitar aos resultados financeiros, mercadológicos, ou outros dados formais que indiquem numericamente o *status* dessa investida em um novo modelo de negócios, mas é fundamental analisar como isso foi feito e seus efeitos organizacionais.

Para isso, foi realizado um estudo de caso único. O estudo de caso é uma observação profunda e analítica de um fenômeno específico e complexo, visando a sua compreensão para além de suas respostas objetivas, mas também de seu contexto (Yin, 2013) e por isso é a abordagem ideal para responder a questões de “como” ou “por quê” (Yin, 1994). O estudo de caso é uma metodologia relevante, da qual se é possível trazer conhecimento por diversos fatores. Estudos de casos são valiosos como ilustração, uma vez que argumentos conceituais puros podem ser frágeis diante de situações empíricas ou especulativas. Essa escolha também se justifica quando se torna possível, nesse estudo de caso, perceber e identificar alguns conceitos sobre empresas normais que outras organizações não seriam capazes de proporcionar (Siggelkow, 2007). Teorias e modelos são simplificações da realidade, e por estudos de casos é possível confrontar a teoria com a realidade empírica e daí encontrar confirmações ou discrepâncias. Pode-se aplicar as relações entre conceitos

diversos e ainda contribuir para o desenvolvimento de novas teorias. Embora seja necessária cautela quanto às conclusões alcançadas em estudos de casos com baixo número de amostras, que em razão da singularidade das situações não devem ser instrumentos de comprovações genéricas (Yin, 2013), um único caso, se estudado com profundidade e discernimento suficientes, pode fornecer a base para uma explicação teórica de um fenômeno geral (Hyde, 2000).

Existem duas abordagens de raciocínio que podem resultar na aquisição de novos conhecimentos, os métodos dedutivo e indutivo. O método dedutivo parte de premissas gerais para identificá-las no caso concreto, razão pela qual é um importante critério para comprovar os resultados das pesquisas qualitativas (Hyde, 2000). O conhecimento oriundo da estratégia dedutiva se traduz em aporte à teoria, criando conexões entre construtos e validando-os em seus questionamentos diante de situações representativas (Janiszewski, Labroo, & Rucker, 2016). Já o método indutivo permite ao pesquisador criar teoria a partir dos dados, destacando questões relacionadas ao “como”. O método indutivo facilita o aprofundamento da pesquisa em um estudo de caso, permitindo explicar as divergências dos resultados esperados e, principalmente, como as organizações e indivíduos se comportam e reagem a processos. Nele é possível trabalhar a complexidade do caso que muda com o passar do tempo (Eisenhardt, Graebner, & Sonenshein, 2016).

Em todas as pesquisas se faz necessário o devido equilíbrio entre o método dedutivo e o método indutivo. A dedução exagerada pode impedir o pesquisador de desenvolver novas teorias, ao passo que apenas a indução pode privar o pesquisador de conceitos e institutos teóricos que podem auxiliá-lo na exploração do caso (Hyde, 2000).

Na presente pesquisa, os dados obtidos no estudo de caso foram analisados em duas rodadas: a primeira, sob o prisma dedutivo, buscou encontrar nos dados as premissas teóricas estudadas previamente; já a segunda rodada, sob o prisma indutivo, para buscar o conhecimento oriundo a partir daquelas informações.

Ao longo da pesquisa, a atenção foi direcionada aos aspectos organizacionais relatados pelos envolvidos no caso, razão pela qual o estudo de caso permitiu colher inúmeras percepções sem prévio direcionamento ou restrição. As contribuições trazidas foram de grande riqueza e variedade, corroborando para a decisão do pesquisador.

3.1 Contexto Empírico

A pesquisa foi realizada junto à Saint-Gobain, tradicional grupo econômico multinacional de produção e comercialização de materiais, especialmente para a construção e vidros planos. É importante que se conheça um pouco da história da empresa:

> Fundada durante o reinado de Louis XIV (século XVII) [França], a Manufatura Real de Vidros desenvolveu um procedimento revolucionário que envolveu o derramamento de vidro sobre uma mesa de metal. (...). Confrontada pelo surgimento de uma forte concorrência internacional (século XIX), a Saint-Gobain desenvolveu uma grande empresa química que apoiou a expansão de obras de vidro fora da França. (...). Desde sua primeira implantação em 1937, a história do Grupo no Brasil foi marcada por aquisições, fusões, expansões e conquista de novos mercados. (...). A parceria com a Pont-à-Mousson e a reorganização do recém-fundido Grupo marcaram uma importante reviravolta. Os anos seguintes foram moldados pelo surgimento de grandes líderes da indústria, bem como pela entrada do Grupo na distribuição de materiais de construção e na intensificação da sua expansão internacional. (...). O Grupo Saint-Gobain concentra sua estratégia no habitat sustentável e acelera seu desenvolvimento internacional. (Saint-Gobain, s.d.)

Por seus quase quatro séculos de história e atuação global, a Saint-Gobain é uma organização estabelecida e consolidada em seu ramo de atividade. A companhia possui mais de 171.000 empregados em 68 (Saint-Gobain. Grupo, s.d.) países por todo o mundo, além de um faturamento anual superior a 42 bilhões de euros (Saint-Gobain in Figures, s.d.). Esses números garantem à empresa uma posição de destaque no mercado mundial, sendo a nº 1 no mundo em materiais de alta *performance* (polímeros de alta *performance* e fios de fibra de vidro), a 2ª em vidros planos (vidros para uso industrial e automotivo) e a 1ª em vários materiais de construção – tubo de ferro fundido dúctil, placas de gesso, isolação e argamassas colantes (Saint-Gobain no mundo, s.d.).

No Brasil, a Saint-Gobain tem seu quinto maior mercado, com venda anual superior a oito bilhões de reais, mais de doze mil funcionários, cinquenta e sete fábricas, além de trinta e quatro centros de distribuição e um centro de pesquisa e desenvolvimento (Saint-Gobain no Brasil. s.d.).

Ainda que uma empresa consolidada, é uma organização que investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento. Ciente das ameaças e oportunidades que o mercado lhe impõe, a companhia continua trabalhando para

desenvolver novos produtos e atuar em novos mercados, tendo a inovação como um de seus valores.

Para o presente trabalho, foi estudado um *case* da companhia que exemplifica sua exploração em um novo modelo de negócios. Trata-se de uma nova unidade de negócios cujo objetivo é fornecer uma solução completa aos clientes no ramo de fachadas de edificações. Historicamente, no mundo todo, a Saint-Gobain comercializa materiais para construção civil, inclusive os necessários para a construção de fachadas verticais (edifícios). Nos últimos anos, a empresa percebeu uma nova oportunidade no Brasil: propôs-se a desenvolver um sistema completo de solução em fachadas verticais, ao invés de simplesmente fornecer materiais para a construção civil. A companhia possui a crença de que o modelo tradicional de construção de fachadas no Brasil, por meio de tijolos e profissionais com baixa instrução técnica, está em extinção. Dentre os diversos fatores que a levaram a isso, estão o grande desperdício de materiais, algo comum nesse tipo de construção; os impactos ambientais, muito negativos com o desperdício de materiais, além dos resultados acústicos e térmicos ruins; e também a dificuldade de mão de obra, percebida no *boom* econômico do início da década de 2010, uma vez que a população está em busca do crescimento educacional, e essa função braçal não é mais seu objetivo.

Por tudo isso, a Saint-Gobain desenvolveu um sistema de fachadas leves usando produtos da própria companhia e engloba, como fator principal de diferenciação, um suporte técnico nunca ofertado no país. As fachadas leves podem ser entendidas como aquelas fachadas construídas com materiais inovadores, diferentes da combinação tradicional de “tijolo e cimento”, especialmente através de uma montagem criada pela equipe técnica da Saint-Gobain com seus próprios produtos, uma combinação ordenada de placa cimentícia, gesso acartonado, coberta de lã de rocha e tecido impermeável, todos montados em estrutura de metal. Para isso, foi criada uma nova unidade de negócios dentro da companhia, chamada de Façade.

Desde 1937 no Brasil, a empresa sempre atuou com produção e comercialização de materiais utilizados na construção civil, infraestrutura, transporte e aplicações industriais. Seu modelo de negócio se limitava à fabricação e venda de produtos, e por isso sem experiência com outras formas de ofertas ao mercado. Para a solução em fachadas, a Saint-Gobain se propôs à produção de materiais; desenvolvimento técnico de um sistema de fachadas leves; criação de projetos aos

clientes; elaboração de plano logístico para distribuição do material até a obra; captação, treinamento, indicação e monitoramento do parceiro credenciado responsável pela montagem e instalação; e por fim, fiscalização e certificação da entrega da obra, garantindo sua qualidade. Ou seja, uma empresa que se limitava a produzir e vender materiais criou nos últimos três anos uma unidade que atende aos clientes em uma solução completa, desde a já conhecida fabricação de materiais, passando pela logística de entrega (com a diferença de ser vinculada à obra), até as novidades de prestação de serviços para o cliente final e relacionamento com o parceiro.

Esse *case* constitui, assim, um exemplo de uma organização estabelecida em busca de oportunidades de modelos de negócios novos para sua atuação, indo além de sua tradicional comercialização clássica de produtos para a prestação de serviços. Mudar a forma como se apresenta ao mercado, o relacionamento com o cliente, a construção de parcerias para entrega do serviço e a criação de uma unidade autônoma de negócios para fazer isso demonstra o tamanho do desafio enfrentado pela Saint-Gobain nesse movimento.

Isso reflete uma preocupação com o futuro da companhia num ambiente de rápidas mudanças tecnológicas que podem chegar a afetar uma atividade antiga, como descrito pela própria empresa em sua apresentação no *site* institucional:

> Todos os setores em que a Saint-Gobain opera estão mudando mais rápido do que nunca. A indústria da construção, tradicionalmente vista como conservadora, agora está vivenciando grandes transformações. O ambiente está cada vez mais competitivo e as empresas precisam permanecer ágeis para antecipar os desafios do futuro, se quiserem desenvolver o seu negócio. Para vencer esses desafios, a Saint-Gobain coloca a inovação no centro da sua estratégia. (Saint-Gobain. *Inovação*. s.d.).

Por tudo isso, o *case* se adapta aos objetivos da pesquisa.

3.2 Coleta de Dados

Diante do interesse inicial do pesquisador em estudar como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios, buscaram-se *cases* que pudessem ilustrar e trazer contribuições empíricas para o desenvolvimento da teoria. Com esse intuito, teve contato com uma executiva do grupo Saint-Gobain que relatou a existência de uma experiência dentro da

organização que pudesse atender à pesquisa. A coleta de dados teve assim início no primeiro semestre de 2019 com duas entrevistas exploratórias. A primeira entrevista introdutória foi realizada em maio de 2019, na qual a executiva do grupo Saint-Gobain compartilhou exemplos de novos negócios em desenvolvimento na empresa, e o pesquisador descreveu os objetivos da pesquisa, no intuito de se identificar a adequação da pesquisa ao contexto empírico em questão. A segunda entrevista exploratória foi realizada em novembro de 2019, na qual se compartilharam mais detalhes da operação da Saint-Gobain e a indicação das pessoas responsáveis, no intuito de negociar acesso a dados. Os objetivos das entrevistas exploratórias foram coletar informações iniciais sobre novos negócios da Saint-Gobain, identificar um possível *case* de estudo que atendesse aos objetivos da pesquisa, bem como negociar acesso a dados. Foi necessária a celebração de um acordo de confidencialidade entre pesquisador e empresa. Em dezembro de 2019, tiveram início as tratativas para o agendamento das entrevistas com todas as pessoas envolvidas no projeto atual da unidade de negócio de fachadas leves da Saint-Gobain.

Para a presente pesquisa qualitativa, foi adotada a metodologia de estudo de caso, especialmente por meio de entrevistas e análise de documentos. A metodologia se faz necessária para esta pesquisa uma vez que o objetivo é compreender aspectos organizacionais não formalizados em documentos ou procedimentos, investigar capacidades e comportamentos, bem como sua correlação com outros recursos, o que só é possível em campo aberto. A metodologia permitiu ao pesquisador coletar dados com ampla diversidade de percepções, sem limitar as informações e contribuições dos entrevistados, exercendo posteriormente o esforço dedutivo e indutivo sobre as respostas.

As entrevistas foram realizadas em um dos escritórios da empresa na cidade de São Paulo, no dia 18 de fevereiro de 2020, com seis executivos da unidade de negócios de fachadas – que é a unidade que explora o modelo de negócios inovador para a companhia no Brasil. Inicialmente, o líder do projeto e executivo de posição mais alta fez uma apresentação, ao pesquisador, da evolução técnica dos serviços e produtos da unidade de negócios, do momento atual da unidade frente à organização e ao mercado, dos diferenciais de mercado do serviço prestado, além de apresentar alguns *cases* de sucesso e expectativas de próximos passos.

A seguir, teve início a rodada de entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas por meio de um questionário semiestruturado, que permitiu aos

entrevistados compartilharem experiências e percepções da companhia e de desafios vividos, bem como a liberdade de expressar suas opiniões e potencialmente adicionar temas não contemplados inicialmente.

Partindo do objetivo geral do trabalho, que é compreender como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios, as perguntas versaram sobre três fases do novo projeto. As perguntas foram estruturadas de acordo com o referencial proposto pela abordagem das capacidades dinâmicas: primeiramente, para compreensão da capacidade de Percepção (*Sensing*), as perguntas tiveram como objetivo identificar e analisar como surgiu a necessidade/interesse de explorar o novo modelo de negócio, por que ele foi visto como oportunidade e de onde (qual posição organizacional) veio essa percepção; em seguida, para compreender a capacidade de Aprendizado (*Seizing*), as perguntas versaram sobre se e como foram realizados testes para validar o novo modelo de negócios, como foi internalizado o conhecimento adquirido com testes e experiências realizadas; e, por fim, compreendendo a capacidade de Transformação (*Transforming*), as perguntas tiveram como objetivo analisar como foi o planejamento e a implantação do novo projeto dentro da organização, as mudanças internas necessárias para sua exploração e o (re) desenho das parcerias externas com fornecedores e clientes. A versão completa do roteiro de entrevista está disponível no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas individualmente, apenas com pesquisador e entrevistado em sala, permitindo que o executivo seguisse sua narrativa, mas sempre retomando o questionário caso alguma pergunta não tivesse sido respondida. A partir de cada experiência narrada, perguntas adicionais foram elaboradas para contextualizar a experiência vivida, bem como para compreender as informações compartilhadas. O tempo das entrevistas variou de 27 a 110 minutos, com o total de cinco horas de gravação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para serem analisadas.

As entrevistas foram organizadas da seguinte forma e ordem, como apresentado na Quadro 1.

Quadro 1 – Codificação de entrevistas

Código	Cargo	Tempo de empresa	Duração da entrevista	Data
ENTRV 01	Diretor da unidade	30 anos	01:49:01	18/02/2020
ENTRV 02	Consultor Técnico	04 anos	00:26:42	18/02/2020
ENTRV 03	Coordenador de vendas	21 anos	00:37:57	18/02/2020
ENTRV 04	Coordenador de projetos	07 anos	01:07:55	18/02/2020
ENTRV 05	Gerente Técnico	20 anos	00:27:11	18/02/2020
ENTRV 06	Coordenador Técnico	06 anos	00:39:16	18/02/2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das entrevistas, dados secundários também compuseram o material coletado para a pesquisa. Foi analisado um documento utilizado pelo líder da unidade de negócios de fachadas para uma apresentação ao pesquisador, no qual estão descritas proposta de valor do projeto, informações técnicas sobre o produto, estrutura organizacional da equipe, análise do mercado consumidor dos serviços e dos concorrentes, exemplos de sucesso da operação e expectativas para o futuro da unidade de negócio. Também foram analisados dados oficiais divulgados pela própria Saint-Gobain em seu *site* oficial sobre sua operação, tanto no Brasil quanto no resto do mundo.

Os dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas bem como demais conteúdos disponibilizados trouxeram conhecimento sobre a exploração do novo negócio, permitindo assim que fosse feita uma análise sobre a importância e o papel das capacidades dinâmicas para esse processo assim como a contribuição de outras capacidades e recursos organizacionais, expostos nos próximos capítulos.

Os dados secundários obtidos permitiram que a pesquisa tivesse contextualizações fáticas da empresa pesquisada bem como do mercado explorado, mas, principalmente, do impacto organizacional e a estrutura do novo modelo de negócio explorado para a companhia. Foram utilizados assim para validar interpretações dos dados primários.

3.3 Codificação e Processo de Análise

Após a coleta de dados por entrevistas, eles foram codificados juntamente com o processo de análise, o qual foi estruturado em duas rodadas de codificação com objetivos distintos.

A primeira rodada de codificação consistiu em uma análise dedutiva na leitura das entrevistas buscando identificar, na fala de cada entrevistado, evidências empíricas relativas às capacidades dinâmicas dentro da organização. Cada narrativa foi submetida à análise para compreender e verificar se a experiência ali descrita foi marcada por comportamentos, decisões, processos, cultura organizacional e conhecimentos que poderiam ser classificados como capacidades dinâmicas. Em diversos momentos, como catalogado no próximo capítulo, isso foi possível. O *framework* de Day and Schoemaker (2016) foi utilizado como modelo para a dedução analítica nessa tarefa. Portanto, as capacidades dinâmicas apontadas foram divididas inicialmente em três subdimensões: (1) Percepção, (2) Aprendizado e (3) Transformação. Posteriormente, cada conjunto subdividido em seus componentes: (1) Visão Periférica e Aprendizagem Vigilante; (2) Testar e Aprender e Investimento Adaptável; (3) Redesenho Organizacional e Modelagem Externa. Como a realidade empírica é mais complexa que a organização teórica, por vezes foi possível observar a presença significativa de mais de um componente – ou mesmo de mais de uma subdimensão de capacidades dinâmicas – numa mesma narrativa, sendo que tais situações também foram assinaladas e codificadas como tal.

Não obstante o foco principal da pesquisa versar sobre a observação e compreensão das capacidades dinâmicas dentro da organização e seus papéis para a exploração do novo modelo de negócio, durante as entrevistas foi possível perceber a pertinência e relevância de outras capacidades organizacionais que contribuíram para o processo, bem como a importância de outros recursos organizacionais também essenciais para o sucesso do novo modelo de negócios dentro da companhia. Isso levou a uma segunda rodada de codificações.

Nessa nova etapa, realizou-se uma análise indutiva, com o objetivo de identificar temas emergentes nas entrevistas e não inicialmente contemplados pela teoria referencial. O esforço se deu na leitura das entrevistas com o foco direcionado para identificar comportamentos, estrutura organizacional, relacional e decisória, além

de processos internos, no qual se evidenciaram capacidades organizacionais e recursos que também contribuíram para o sucesso do *case* estudado. Foi possível perceber que o sucesso da exploração do novo negócio de fachadas foi resultado também de outros fatores organizacionais. Por exemplo, no nível da empresa, uma cultura de inovação consolidada, tanto pelo discurso como por ações, contribuiu para que fosse possível explorar um novo modelo de negócios; a força de uma marca com 354 anos de existência e sua reputação trouxeram a credibilidade necessária ao projeto; a autonomia operacional concedida à unidade também permitiu que sua atuação fosse ágil e adaptável. Já no nível individual, a confiança – tanto na equipe quando na alta gestão – incentivaram o desenrolar do processo sem restrições; também uma boa comunicação interna facilitou integrações entre setores diferentes, o que repercutiu em uma melhor entrega.

A estrutura de codificação da pesquisa, de acordo com suas rodadas e construtos, está descrita e detalhada no Quadro 2.

Quadro 2– Codificação de construtos

Rodada	Código Construto	Citação ilustrativa
1ª rodada	Percepção/ Visão Periférica	[Sabe como é que isso veio para dentro da Saint-Gobain, qual era o momento?] “Isso é o [presidente da companhia no Brasil] na verdade, ele trouxe essa ideia. E foi uma novidade para a Saint-Gobain, porque a Saint-Gobain sempre produziu e vendeu os produtos. Não tinha uma prestação de serviço.” (ENTRV 06)
1ª rodada	Percepção/ Aprendizagem Vigilante	“A gente está em busca de novos sistemas. A gente está antenado com o mercado, o que ele precisa. Volta aquela questão de ouvir o cliente. A gente está ouvindo o cliente. Então nós temos dois sistemas de fachadas que são feitos basicamente em obra. O cliente hoje está nos solicitando: ah, mas e se esse sistema de fachada viesse pronto, para eu pendurar aqui na obra? Então a gente já iniciou um desenvolvimento com relação a isso, já está buscando informações.” (ENTRV 05)
1ª rodada	Aprendizado/ Testar e Aprender	“Mas depois disso, com o tempo, as coisas foram entrando na linha. A gente foi vendo: aqui dá certo, aqui não dá. Vamos seguir por essa rota. Aqui está fazendo mais sentido. Paramos de bater um pouco a cabeça e entramos no fluxo. Hoje a gente pode falar que a gente está fechando esse fluxo ainda, não estamos com 100% das pontas amarradas, mas estamos chegando nesse ponto. Então os fluxos aqui estão sendo muito bem estruturados, e isso que está matando nossos maiores problemas.” (ENTRV 02)

(Continua)

(Continuação)

Rodada	Código Construto	Citação ilustrativa
1ª rodada	Aprendizado/ Investimento adaptável	“A gente precisa ter esse sistema validado. Porque a gente tinha a placa cimentícia, um sistema de tratamento de junta e nós tínhamos o instalador. Nós não tínhamos um sistema validado pelo IPT [Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo], por exemplo. Porque ele passou nos testes de resistência a fogo, corpo mole e corpo duro, um monte de testes que os caras fazem lá para validar. Então a gente ficava na mão do instalador.” (ENTRV 03)
1ª rodada	Transformação/ Redesenho Organizacional	[Como é que ficou essa BU (*business unit* – unidade de negócios), dentro do grupo Saint-Gobain?] “Essa pergunta é legal. Porque você tinha cinco empresas, que fazem parte do sistema de fachada. (...). E a opção foi de deixar ancorado nas duas de maior faturamento, (...). Só que eu tinha dois *sponsors* do projeto, que era o diretor-geral da Brasilit e o diretor-geral da Placo. (...). Só que de um ano e pouquinho para cá, novembro de 2018, as empresas do grupo se juntaram. Bom, então esse processo que a gente foi o primeiro a fazer, ele se tornou real para as quatro empresas do grupo Saint-Gobain. Hoje a Brasilit, a Placo e a Weber têm o mesmo diretor geral. Então no começo a gente reportava para os quatro, hoje as quatro empresas se juntaram para um só. Então eu estou ancorado debaixo do diretor-geral do que chama PpC, que é Polo Para a Construção.” (ENTRV 01)
1ª rodada	Transformação/ Modelagem Externa	“A gente tem um papel importante, de fazer o credenciamento e o cadastramento e treinamento de mão de obra credenciada para poder fazer o atendimento do mercado. Não adianta você ter sistema, você ter produtos, você ter qualidade, você ter inovação, você ter certificação e não ter quem faça isso.” (ENTRV 01)
2ª rodada	Comportamento Cultural-Organizacional/ Confiança	“A decisão do momento foi para a situação dois, de ter uma unidade de negócio, com um diretor, mas que tinha outras atribuições. E que ele usaria mão de obra das empresas do grupo para poder avançar nesse segmento. E foi nesse momento que eu falei: não vai dar certo. Porque você tem várias pessoas trabalhando com outros focos, outros responsáveis. Então o senso de prioridade dessas pessoas trabalhando em outras empresas do grupo, eles são os mais diversos. (...) Porque você precisa ter uma equipe, primeiro, quando tiver o produto certificado, precisa ter uma equipe dedicada. Eu preciso vir especificamente para tomar conta da BU efetivamente, e montar um time próprio.” (ENTRV 01)
2ª rodada	Comportamento Cultural-Organizacional/ Inovação	“Então assim, se nós somos uma empresa produto-produto, mas se ela preza por inovação. A inovação está no DNA da Saint-Gobain. Sempre prezando a inovação-inovação, por que não a gente não inovar o sistema construtivo? Já que a gente tem esse foco na habitação como um ambiente construído, e foco na inovação, vamos inovar no sistema de construção? Então foi aí que ela começou a... Vamos descobrir novas tecnologias para a vedação de edificações verticais, vamos entrar nesse mercado, vamos ver o que o mercado precisa para isso.” (ENTRV 05)

(Continua)

(Conclusão)

Rodada	Código Construto	Citação ilustrativa
2ª rodada	Comportamento Cultural-Organizacional/ Autonomia	[Você tem liberdade de trabalho, de recursos, mais tranquilo? Você acha que a cultura da empresa molda muito a unidade de negócio? Ou não, há uma liberdade dentro disso?] “Na unidade de negócio eu digo que não. A gente consegue trabalhar bastante com uma flexibilidade legal. Nós temos o poder e a autonomia de tomar decisões.” (ENTRV 02)
2ª rodada	Recurso Organizacional/ Força da marca e Reputação	“E aí o ganho que você tem junto com a construtora. A construtora literalmente abre as portas para ter esse tipo de sistema. Porque ela está com uma velha senhora de 354 anos lá dentro dando garantia no sistema.” (ENTRV 01)
2ª rodada	Recurso Organizacional/ Pesquisa e Desenvolvimento	“Então a Saint-Gobain, no mundo inteiro, tem centros de pesquisa e desenvolvimento, dentre eles o centro de pesquisa aqui no Brasil, que é o segundo maior do mundo que a Saint-Gobain tem. Então é uma empresa altamente direcionada para a inovação.” (ENTRV 01)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim a codificação das entrevistas foi realizada em duas rodadas, a primeira dedutiva e a segunda indutiva. Como resultados, os dados coletados nas entrevistas foram organizados em dois níveis, sendo o primeiro de capacidade dinâmica, comportamento cultural-organizacional e recursos organizacionais, e segundo, imediatamente abaixo, em subdimensões de capacidades dinâmicas, espécies de comportamento cultural-organizacional (Cultura) e recursos presentes na companhia.

Pode-se resumir essa organização, de acordo com a metodologia proposta por Giogia, Croley and Hamilton (2012) conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Conceitos agregados

Código-construto de 1ª ordem	Código-construto de 2ª ordem	Conceito Agregado
Visão Periférica	Percepção	Capacidades Dinâmicas
Aprendizagem Vigilante		
Testar e Aprender	Aprendizado	
Investimento Adaptável		
Redesenho Organizacional	Transformação	
Modelagem Externa		
Confiança	Cultura	Comportamento Cultural-Organizacional
Inovação		
Autonomia		
Força da Marca e Reputação	Recursos	Recursos Organizacionais
Pesquisa e Desenvolvimento		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, passa-se à apresentação dos resultados encontrados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa, de forma a elucidar as evidências empíricas e demais achados pertinentes para a produção do conhecimento aqui proposto.

A organização do capítulo segue o arcabouço conceitual de Day and Schoemaker (2016) adotado como referencial teórico. Dessa forma, as subdimensões das capacidades dinâmicas serão utilizadas como tópicos para a construção da narrativa do estudo de caso e apontamento das evidências encontradas.

No entanto, deve-se ressaltar que a organização didática e visual do arcabouço conceitual não reflete a sequência temporal dos fatos encontrados no estudo de caso. Por diversas vezes, é possível observar a ocorrência simultânea de ações que refletem diversas subdimensões de capacidades dinâmicas, bem como a ordem cronológica contrária dos fatos e a presença de outras capacidades organizacionais e recursos ao longo da narrativa que emergiram pela análise indutiva.

4.1 Percepção

O caso em estudo se deu na multinacional de origem francesa Saint-Gobain, quando a empresa – com décadas de atuação no mercado brasileiro – começou a explorar um novo modelo de negócios através de oferta de um serviço de soluções em fachadas. Até então a empresa operava exclusivamente na produção e venda de produtos

Para que isso ocorresse, foi necessário, inicialmente, que a empresa enxergasse essa oportunidade no mercado nacional. Tal como a divisão conceitual das capacidades dinâmicas na subdimensão de Percepção em seus componentes de Visão Periférica e Aprendizagem Vigilante, é possível apresentar o caso com a divisão dessa fase em dois momentos.

4.1.1 Visão Periférica

O primeiro momento foi perceber uma oportunidade de negócios, e para isso é necessário ter uma visão periférica do mercado para enxergar além do modelo que se oferece atualmente em busca de oportunidade ou ameaças ao *status quo* – o

contrário, permanecer apenas com o foco nos produtos e ofertas já existentes, levaria apenas a melhorias incrementais. Essa percepção se deu por iniciativa do presidente da companhia no Brasil, que percebeu uma necessidade não atendida do mercado em um momento em que a economia crescia e a construção civil sofria por dificuldades de mão de obra, conforme narrou o Entrevistado 01:

> Então no *boom* da economia, que foi em meados 2013/2014 da construção civil, você já não tinha mais mão de obra aqui no Brasil para poder fazer a alvenaria tradicional. Foi quando o nosso presidente, ele tinha acabado de desenvolver um projeto importante na Rússia, se eu não me engano, sobre fachadas leves. Sistema de inovação e desenvolvimento de fachadas leves. Ele decidiu implementar e estudar o mercado nessa ocasião. Então quais são as dores que ele percebeu naquela época? Mão de obra para alvenaria tradicional: insuficiente. Então o *boom* da economia: Gafisa, Cyrela, Camargo Correia, as construtoras queriam crescer, mas não tinham mão de obra disponível para isso. No lado da economia, problema de execução de mão de obra, porque quanto mais está aquecida a economia, mais se tem uma tendência de contratar mão de obra desqualificada. (ENTRV 01).

Em relato semelhante, outro entrevistado reforça a iniciativa do presidente da companhia como o primeiro a perceber essa oportunidade e trazê-la para dentro da organização:

> [Sabe como é que isso veio para dentro da Saint-Gobain, qual era o momento?]. Isso é o [presidente], na verdade, ele trouxe essa ideia. E foi uma novidade para a Saint-Gobain, porque a Saint-Gobain sempre produziu e vendeu os produtos. Não tinha uma prestação de serviço. (ENTRV 06).

As narrativas trazidas demonstram não apenas a visão periférica do principal gestor da companhia, mas também dois outros fatores observados na pesquisa, que são a confiança da equipe na alta liderança (uma crença coletiva de que o líder tem conhecimento e visão para saber o caminho a ser percorrido) e sua autonomia no papel decisório (o presidente da empresa no Brasil não precisou submeter seu plano a nenhuma validação e/ou aprovação). Embora não sejam pressupostos para a visão periférica, a existência desses dois fatores encontrados indutivamente na pesquisa suporta a subdimensão da capacidade dinâmica ao reforçar sua validade – isto é, a percepção de ameaças e/ou oportunidades pela alta liderança é refletida em ações concretas e na disposição da equipe em realizá-las. Isso foi observado na pesquisa:

> Então foi realmente, olhando agora, de 5-6 anos para cá, foi uma iniciativa do nosso presidente, incrível, uma visão assim estratégica da empresa. Mudou um pouco o mote

> efetivamente do tipo de venda que nós somos muito preocupados. A base da Saint-Gobain aqui no Brasil está constituída para venda diretamente, não para distribuição, não venda para construtora, sistêmicas, de uma maneira geral. Então foi uma sacada do cara. (ENTRV 01).

> [Se a iniciativa partiu do presidente, precisou de alguma aprovação?]. Não. Ele tem autonomia para isso. A caneta está na mão dele, ele já foi e já fez a alteração, já começou a construir esse modelo de negócio, dentro das percepções dele, que, mais uma vez, quando foi efetivamente "startado" a BU, a gente veio para um outro modelo de negócio que ele tinha inicialmente planejado. (ENTRV 01).

Percebe-se, portanto, que esses dois elementos – confiança na alta liderança da empresa e autonomia decisória dos líderes – estão presentes na cultura organizacional da companhia e foram fatores que contribuíram decisivamente para o sucesso do *case* estudado.

Nesse contexto, alguns entrevistados enfatizaram como grande diferencial a competência pessoal do presidente em perceber uma oportunidade olhando para o mercado. Contudo, outro entrevistado teve um entendimento divergente, pois afirmou que a demanda por um novo tipo de solução em fachadas já havia sido expressa pelos clientes e que isso foi levado para dentro da companhia por outros colaboradores:

> Na verdade assim, desde quando eu comecei a trabalhar com esse sistema, a gente vislumbrava ter esse tipo de fachada. A partir do momento que você conversava com o diretor técnico [da construtora cliente] que falava: você não tem um sistema de fachada aqui para a gente? Eu quero tirar o bloco, eu quero tirar o tijolo, não aguento mais fazer com isso. E a gente começou a trazer isso para dentro da empresa. (ENTRV 03).

Observa-se assim que a iniciativa do projeto não contemplava apenas uma nova oportunidade de negócios, mas também sanar dores e atender a demandas vindas dos clientes. É em contextos assim que a visão periférica se destaca como alavanca inicial para uma nova oportunidade de negócio.

Portanto, pode-se dizer que a percepção de enxergar uma nova oportunidade de negócios foi exercida pela alta liderança da companhia, mas que já contava com a expectativa interna dos colaboradores que atuavam na área. E que, no caso em estudo, além do componente visão periférica, a alta liderança da empresa possui autonomia decisória e conta com a confiança da equipe (elementos do comportamento cultural da organização).

4.1.2 Aprendizagem Vigilante

A subdimensão Aprendizagem Vigilante é uma das características mais marcantes das capacidades dinâmicas, porque representa a constante busca por evolução, a atenção em cenários de constantes mudanças e a atenção permanente de todas as capacidades necessárias para uma organização se adaptar. No caso estudado da exploração de um novo modelo de negócios pela Saint-Gobain, essa característica se demonstrou de forma clara em dois momentos principais.

O primeiro deles foi a percepção da companhia da necessidade de se ofertar ao mercado mais que um novo produto. Ao estudar o mercado e ouvir os potenciais clientes, percebeu-se a necessidade de apresentar um diferencial competitivo para que se destacasse da concorrência. Embora o produto para a construção de fachadas leves não fosse uma novidade, o grande diferencial trazido pela Saint-Gobain foi o modelo de solução sistêmica que incluiu sistema e serviço. O sistema consiste na fachada material, uma soma de vários produtos da empresa (placa cimentícia, gesso acartonado, coberta de lã de rocha e tecido impermeável, todos montados em estrutura de metal); já o serviço é a solução completa criada pela Saint-Gobain para ser a principal oferta (treinamento, certificação e indicação do *partner* responsável pela instalação, controle logístico de entrega dos materiais, fiscalização e acompanhamento da montagem). O serviço é o grande destaque:

> Então, na verdade, a minha percepção é que, quando a gente foi atrás das informações para poder validar um sistema desse, para ofertar, já que é um sistema inovador, a gente viu que o mercado é deficitário de empresas que prestam esse atendimento a mais. (ENTRV 05).

O outro momento marcante de Aprendizagem Vigilante da organização é sua constante atenção ao mercado. É possível identificar esse foco para aumentar a fatia do mercado na fala dos entrevistados:

> No meu ponto de vista a gente tem bastante coisa para trilhar ainda. Porque é uma coisa nova ainda, apesar da gente ter avançado, ter tido bons resultados, a gente ainda não chegou a 1% das fachadas das edificações do Brasil. (ENTRV 02).

> Aí a gente entrou nesse mercado da habitação. Agora vamos para esses prédios maiores. Então a gente foi atrás de validação de sistemas, para poder participar desse mercado. Porque a gente viu que esse mercado é algo que tinha muito ainda a desenvolver. É um mercado quase informal, quem participava desse mercado não

> tinha muito embasamento. Como a Saint-Gobain não lança nada sem ensaio, sem avaliação, a gente foi atrás desses institutos para poder entrar nesse mercado. (ENTRV 05).

A atenção ao mercado também é percebida no intuito de estar em constante melhoria dos serviços prestados, ouvindo o cliente e buscando soluções, como foi comentado:

> A gente está em busca de novos sistemas. A gente está antenado com o mercado o que ele precisa. Volta aquela questão de ouvir o cliente. A gente está ouvindo o cliente. Então nós temos dois sistemas de fachadas que são feitos basicamente em obra. O cliente hoje está nos solicitando: ah, mas e se esse sistema de fachada viesse pronto, para eu pendurar aqui na obra? Então a gente já iniciou um desenvolvimento com relação a isso, já está buscando informações. (ENTRV 05).

Essa característica foi marcante em todo o desenrolar da narrativa construída ao longo da pesquisa e reforça que a Aprendizagem Vigilante é uma capacidade constante e presente ao longo de todo o processo de exploração de um novo modelo de negócio. Sua característica pode ser vista como uma das principais ao conferir dinamicidade às capacidades organizacionais.

A inovação, inclusive, é um “mantra” repetido dentro da Saint-Gobain, que se orgulha de investir muito para isso e estimular os colaboradores para esse *mindset*. Isso fez com que a inovação fosse incorporada como um elemento da cultura comportamental da organização, sendo encontrado na abordagem indutiva da pesquisa de forma muito presente. Ao longo das entrevistas, essa fala foi repetida por diversas vezes:

> Eu acho que assim, a Saint-Gobain tem as suas raízes, as suas linhas. Eu acho que isso ela não vai abandonar. Mas ela como é uma empresa que preza muito pela inovação, eu acho que ela vai alçar novos voos, ela vai buscar outros mercados, ela vai buscar outras unidades de negócio. Eu acredito que isso está na cultura deles, essa busca pela inovação. Inovar não só em produtos, mas inovar na maneira que é prestado o serviço. Então ela vai buscar assim, outros negócios. Eu acho que é uma mudança sem volta, ela vai mudar. (ENTRV 05).

Importante destacar que a inovação promovida pela Saint-Gobain conta com um recurso fundamental para a empresa, que é o investimento em pesquisa e desenvolvimento. Esse recurso, também encontrado na abordagem indutiva da presente pesquisa, é um elemento de destaque para a companhia:

> Então a Saint-Gobain, no mundo inteiro, tem centros de pesquisa e desenvolvimento, dentre eles o centro de pesquisa aqui no Brasil, que é o segundo maior do mundo que a Saint-Gobain tem. Então é uma empresa altamente direcionada para a inovação. (ENTRV 01).

Com base nessas evidências, percebe-se que a Aprendizagem Vigilante é um componente da subdimensão da capacidade dinâmica da Percepção, que tem forte influência na cultura organizacional da empresa, estimulando outras capacidades e presente em vários níveis organizacionais.

4.1.3 Visão Periférica e Aprendizagem Vigilante

Os dois componentes da subdimensão de capacidade dinâmica Percepção foram, por vezes, identificados simultaneamente ao longo da pesquisa, reforçando seu papel conjunto à capacidade “mãe”.

Embora os entrevistados tenham tido uma visão divergente sobre a fonte da percepção de oportunidade em um novo modelo de negócios, se surgiu apenas da visão do presidente ou foi percebido por outros colaboradores sob demanda do mercado, há indícios de que uma combinação desses fatores pode ter levado ao resultado obtido. Isto é, uma atenta visão periférica de oportunidades somada à Aprendizagem Vigilante das necessidades do mercado:

> Na verdade, foi o próprio [presidente]. Ele começou a visitar esses caras no mercado. Teve um ano aí que o ano todo ele foi... Bom, deixa eu ver o que esses caras estão falando, eu vou eu mesmo conversar com essas construtoras. Até que ele mesmo chegou e falou: vamos lá, é isso que os caras querem, vamos levar para o departamento técnico e fazer com que os caras validem. O mercado foi trazendo para a gente, foi “imputando”: vai atrás que a gente está precisando de um sistema desses. (ENTRV 03).

> [Qual era o momento da Saint-Gobain?]. Na verdade, a gente atingiu um patamar... Eu vejo nessa questão nossa das fachadas, a gente tinha atingido um patamar, que eu acredito que não tinha mais por onde crescer. Se a gente não tivesse um plus a mais no que oferecer. Em termos de produto, a gente estava bem resolvido. Em termos de sistema, a gente tinha os sistemas validados. A gente precisava de alguma forma fazer com que isso chegasse à ponta, chegasse ao desejo do construtor lá em ter isso. Para isso a gente viu, através de todo esse *design thinking*, todas essas entrevistas, que era necessário ter uma estrutura dedicada. Então nós precisaríamos ter sistema, produto definido e essa estrutura dedicada para levar isso para o mercado. (ENTRV 05).

Da mesma forma, o Entrevistado 01 apresentou uma percepção do momento vivido, no qual é possível observar a visão periférica para as oportunidades (e também para ameaças ao negócio) moldada pelo Aprendizagem Vigilante vindo do mercado:

> Primeiro, ela começou a identificar algumas dores importantes que tinha no mercado da construção. Aqui no Brasil, a gente costuma dizer que é alvenaria dos Flintstone, então está superatrasada, com alvenaria tradicional. (...) Então os processos construtivos são ultrapassados. Eu costumo dizer que o pedreiro não tem uma longevidade na função dele, porque o cara com 40-45-50 anos, como é um trabalho muito, muito duro, é um trabalho braçal, ele não consegue manter. E além disso não tem um *backup*, ele não está formando o filho dele para ser pedreiro. O filho dele está sendo tecnólogo, está sendo engenheiro, está sendo Uber, está sendo qualquer coisa do gênero. E é uma profissão que tem dia para acabar, tal qual foi no mundo inteiro. (ENTRV 01).

Assim, os componentes da capacidade de Percepção são de fato correlacionados, tanto em função quanto em características. Da mesma forma, sua simultaneidade temporal é clara entre eles, justificando sua organização didática no arcabouço conceitual.

4.2 Aprendizado

Seguindo a lógica de Day and Schoemaker (2016), a segunda subdimensão de capacidade dinâmica é o Aprendizado. Ela está dividida nos componentes de Testar e Aprender e Investimento Adaptável, duas capacidades fundamentais para se explorar novos modelos de negócios. Em se tratando de organizações estabelecidas, o caso estudado mostra que a Saint-Gobain não se acomodou e nem interrompeu o ciclo de Aprendizado, pelo contrário, dedicou-se com afinco para continuar absorvendo o conhecimento resultado de suas experiências para explorar mais e melhor o novo modelo de negócios de fachadas.

No caso pesquisado, a presença dos dois componentes da Aprendizado foi essencial para o sucesso da nova unidade e seu sistema de soluções em fachadas.

4.2.1 Testar e Aprender

O primeiro componente é a capacidade de testar determinado experimento e aprender com seus resultados. É típica de organizações em constante evolução por ser um elemento que atribui dinamicidade às capacidades organizacionais.

No caso pesquisado, essa capacidade foi utilizada em diversas ocasiões e finalidades para a exploração do novo modelo de negócios. Desde o início do projeto, o aprendizado foi fator fundamental para definições do que iria compor o sistema de fachadas, como relatou o Entrevistado 05:

> Nesse mercado de fachada, a gente iniciou com... A gente tinha a sistemática do *design thinking,* então a gente tinha várias visitas, vários bate-papo com construtoras, visita a cliente, visita a obra, institutos de pesquisa, com construtoras no geral, universidades, para ouvir deles qual é a necessidade. O que que eles precisavam? Qual era o modelo que atenderia à necessidade? Principalmente nas questões de construtora. Então a gente ouviu esses *players*. Trouxe todas essas informações aqui para dentro, e aí foi que o negócio caminhou. (ENTRV 05).

A Saint-Gobain tinha assim um grande foco em definir o produto internamente e validá-lo por meio de experimentos, tanto em órgãos de pesquisa oficial e acadêmico quanto junto aos potenciais clientes:

> Aqui nós fizemos o estudo completo na parte de cima. Que é a pergunta quando você está fazendo a parte de venda, que todo mundo faz. Quanto que é o seu sistema comparado com alvenaria dos Flintstone? Aí você fala: cara, é a mesma coisa. Porque com o nosso sistema, você tem 30% de redução da estrutura. Estrutura que eu falo, fundação mesmo. Como é um sistema leve, reduz 30% da fundação. Mas ela tem um ganho de 30% na execução da fachada. Então, um prédio, por exemplo, de 18 andares que o cara demoraria em alvenaria tradicional, 15 meses, com o nosso sistema 11 meses, são 10 meses no máximo de execução. Você tem um enorme com redução de caçambas, de entulho, de resíduos na obra. E sem contar com os ganhos que a natureza agradece. O meio ambiente agradece por conta desses lixos todos que são gerados. E sistemas que atendem efetivamente as normas. (ENTRV 01).

Esse esforço reduziu significativamente os erros no estágio final de oferta, permitindo que a solução apresentada para comercialização inicial já tivesse respaldo técnico e comercial. Na mesma linha, a equipe narrou os testes e aprendizados necessários para justificar o retorno financeiro da solução ofertada:

> Então o mercado não entende, cara, essa solução é duas vezes mais caro do que a alvenaria tradicional. Como é que você consegue vender isso? Cara, a gente só vai conseguir vender se você atrelar a nossa vedação à redução de carga, você enxuga taxa de aço e taxa de concreto, então você vai gastar menos com estrutura. Se o mercado conseguir fazer esse estudo internamente, ele vai conseguir enxergar que o nosso produto é viável também na questão de custo. Apesar de ser um produto inovador, a gente está ali pau a pau com o sistema tradicional. Então esse número a gente não tinha. Esse estudo nos garantiu isso. Isso também é um argumento de vendas muito bom. E eles estão começando a entender isso. A gente divulga isso para o projetista, para as consultoras. (ENTRV 04).

A Saint-Gobain experimentou sob várias óticas o novo modelo de negócios, seja do ponto de vista da qualidade, prazo, custo e serviço, de forma a se ajustar a várias demandas do mercado. O aprendizado contínuo a cada experiência foi fundamental para a melhoria e novas adaptações em um mercado em constante evolução. Por isso, mesmo já explorando o novo modelo de negócios, a organização continuou atenta e tratou cada *feedback* como uma nova oportunidade de aprender com os clientes:

> Mas depois disso, com o tempo, as coisas foram entrando na linha. A gente foi vendo: aqui dá certo, aqui não dá. Vamos seguir por essa rota. Aqui está fazendo mais sentido. Paramos de bater um pouco a cabeça e entramos no fluxo. Hoje a gente pode falar que a gente está fechando esse fluxo ainda, não estamos com 100% das pontas amarradas, mas estamos chegando nesse ponto. Então os fluxos aqui estão sendo muito bem estruturados, e isso que está matando nossos maiores problemas. (ENTRV 02).

Além da importância do aprendizado com os testes realizados pela Saint-Gobain, novamente outras capacidades e recursos emergiram durante a pesquisa.

Essas capacidades organizacionais e recursos foram importantes para o sucesso do caso estudado da Saint-Gobain por terem facilidade de exploração do novo modelo de negócios. Por se tratar de uma multinacional secular, evidenciou-se entre os entrevistados a importância da marca para o mercado, bem como uma grande preocupação com sua reputação e história, que não poderiam ser prejudicadas por nenhum modelo de negócios falho. A reputação da marca foi um recurso utilizado para respaldar o início das operações do novo negócio, sendo utilizado como argumento de venda, especialmente porque o sistema de solução em fachadas leves é uma oferta inovadora no mercado brasileiro:

> E aí o ganho que você tem junto com a construtora. A construtora literalmente abre as portas para ter esse tipo de sistema. Porque ela está com uma velha senhora de 354 anos lá dentro dando garantia no sistema. (ENTRV 01).

> E outra coisa é aquela confiabilidade. Porque a partir do momento que você só entrega o que é certificado, a construtora fica mais tranquila. Você tem um cara fiscalizando, e os produtos que entram aqui é tudo certificado. A credibilidade é muito grande. (ENTRV 05).

Testar e Aprender, portanto, são mais uma capacidade fortemente presente em organizações com rápida adaptação em mercados em constante mudança, razão pela

qual compõem importante capacidade dinâmica. Da mesma forma, a força da marca e reputação da empresa é um recurso encontrado na abordagem indutiva que se mostrou relevante para o sucesso do *case*.

4.2.2 Investimento Adaptável

Ter a capacidade de fazer investimentos adaptáveis é um grande diferencial competitivo para as organizações estabelecidas e característica essencial das capacidades dinâmicas. No caso em estudo, foi possível identificar esse componente da subdimensão Aprendizado em alguns momentos do caminho percorrido pela Saint-Gobain até explorar o negócio de fachadas leves. E isso fez diferença para o sucesso do novo negócio.

O primeiro investimento adaptável feito pela companhia observado na pesquisa foi em relação ao produto. Antes de criar a unidade de negócios ou dar outros passos, a Saint-Gobain investiu na criação do sistema de fachada que pudesse ser comercializado e, em seguida, fez a validação junto a um órgão independente. Somente com um sistema comercializável e certificado em mãos foi que a empresa trabalhou para montar a unidade independente para explorá-lo. Uma evidência que corrobora esse fato é que o diretor só foi convidado nesse segundo momento, após o desenvolvimento do produto. Conforme ele relatou:

> Nessa mesma época, nós começamos a estudar o mercado para poder ter um produto certificado por órgãos independentes. A nossa escolha foi pelo IPT [Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo]. Então, todos os processos de certificação de produtos com mais de 40 testes, que foram feitos dentro do IPT. Iniciamos o teste em 2014. Em meados de 2017, o primeiro teste que foi concluído, nós chamamos de relatório técnico avaliação, que é o IPT que certifica, dando ok para o nosso sistema como um todo. Foi quando, em 2017, o [presidente] me convida para assumir a direção da equipe de BU [*Business Unit* – unidade de negócios]. Porque ele também queria uma equipe dedicada. (...) Ele me convida para assumir a BU para desenvolver um mercado absolutamente inexistente com o produto. Certificado, atendendo todas as normas de fogo, atendendo todas as normas acústicas, térmicas. (ENTRV 01).

A Saint-Gobain percorreu assim as etapas individualmente, reduzindo os riscos de perder dinheiro, esforço, equipe e tempo, caso surgisse algum óbice que pudesse retardar o novo negócio. Isso também reforça a preocupação com a marca e

reputação da empresa, como apresentado anteriormente, que não se comprometeria com um projeto fadado ao fracasso.

Outro momento em que a capacidade de Investimento Adaptável merece destaque é quanto ao diferencial competitivo da solução de fachadas, qual seja, o acompanhamento e verificação da obra. Embora esse serviço seja apresentado como chave principal para o sucesso da operação, há um custo elevado que hoje é absorvido pela companhia, visto como um investimento que pode ser passado aos clientes no futuro:

> Hoje, nossa prestação de serviço é gratuita, mas futuramente, nossas obras vendidas, serão cobradas as visitas técnicas. Por exemplo, você comprou o sistema e você vai querer uma visita por semana, ou duas, ou três. Então hoje é gratuito. Mas assim, toda a ideia veio do [presidente]. Tem modelos assim de fachadas em outros lugares. Mas não é da mesma forma que a gente está fazendo no Brasil. Tanto que a gente acabou sendo referência em alguns lugares. Porque existem sistemas lá fora, mas não é acompanhado como a gente faz hoje. (ENTRV 06).

Percebe-se, assim, que a capacidade de realizar investimentos adaptáveis foi um grande diferencial para a exploração do novo modelo de negócios dentro da Saint-Gobain.

4.2.3 Testar e Aprender e Investimento Adaptável

Os dois componentes da subdimensão Aprendizado estão presentes de forma inter-relacionada em vários momentos do caso estudado. Corroborou-se, assim, a noção de que são capacidades necessárias para que a Saint-Gobain explore seu novo modelo de negócio. Desde o primeiro momento de operação, percebe-se que a unidade se preocupou em dar pequenos passos para ganhar a confiança do mercado e validar seu processo:

> [Dentro de 2018, o volume de operação real foi muito diferente do que você estava esperando? Você aprendeu alguma coisa que você não estava esperando dentro desse modelo, dessa proposta? Ou já vieram os desafios que já eram esperados?]. Bem da verdade é que a gente tinha muitas dúvidas. Como te disse, um mar nunca navegado. A gente não sabia que rumo efetivamente que a gente ia tomar. Mas a partir do momento que a gente começou a buscar conhecimento, com outras experiências, você ter esse *benchmark* com outras empresas do grupo fora do Brasil, analisar um pouco a concorrência. E aí a primeira obrinha que a gente fez pequenininha aqui na Lapa, para testar o modelo de negócio. Que foi assim... Fluiu maravilhosamente bem, a coisa andou. Achamos a veia, literalmente. Agora é aumentar esse negócio e ganho

> de escala. Ah, vamos fechar uma obra em São Paulo maior. Fechamos a BKO [incorporadora]. No meio da BKO, fechamos uma obra no Rio de janeiro. Fechamos no Rio de Janeiro. Cara, vamos fechar agora no Paraná. O Jockey Club Paraná. No final das contas, no ano passado, no meio do ano passado, a gente estava em 12 estados. Com o modelo de negócio altamente produtivo, implementado e superfuncional. (ENTRV 01).

Isto é tão evidente dentro da organização que os entrevistados tratam isso de forma natural como um processo, evidenciando a mentalidade da empresa direcionada para o aprendizado:

> E agora a gente está brigando porque nossos sistemas são até mais ou menos 32-33 andares, são certificados. Agora ele quer fazer duas torres de 45 andares. A gente começa do zero de novo, com os testes de IPT, porque a carga de ventos é diferente, os perfis como um todo. (ENTRV 01).

Sem a capacidade de adquirir e internalizar o conhecimento de suas experiências, bem como redirecionar os próximos passos a partir dos resultados, a Saint-Gobain não teria conseguido explorar um novo modelo de negócios com a sua nova unidade de soluções de fachadas.

4.3 Transformação

A terceira subdimensão das capacidades dinâmicas estabelecida no arcabouço conceitual é a Transformação, capacidade que permitiu à organização se adaptar e se organizar para a nova realidade por transformações necessárias em sua estrutura organizacional – seja internamente ou externamente, como apresentado neste tópico.

Diferentemente das capacidades dinâmicas anteriores, as ações que apontam os componentes de maneira individual foram facilmente identificadas durante a análise das evidências empíricas. Para explorar o novo modelo de negócios, a Saint-Gobain promoveu mudanças internas de sua divisão organizacional e estrutura de comando. Da mesma forma, para tornar possível a entrega da solução do sistema de fachadas, foi necessário modelar uma nova parceria externa.

4.3.1 Redesenho Organizacional

A criação da nova unidade de negócios responsável pela solução de fachadas leves, denominada Façade, foi o primeiro movimento da organização no sentido de

um redesenho organizacional para explorar o mercado de fachadas leves. Ciente de que era uma oportunidade, a alta gestão propôs uma estrutura para isso. A proposta inicial não era constituir colaboradores com dedicação exclusiva para o projeto, mas sim dividir parte do tempo da equipe para essa finalidade. Essa proposta foi combatida, preliminarmente, por aquele que viria a ser o diretor da nova unidade de negócios. Desde o início, ele tinha a convicção de que era necessária uma equipe própria para atuar com foco, conforme relata:

> A decisão do momento foi para a situação dois, de ter uma unidade de negócio, com um diretor, mas que tinha outras atribuições. E que ele usaria mão de obra das empresas do grupo para poder avançar nesse segmento. E foi nesse momento que eu falei: não vai dar certo. Porque você tem várias pessoas trabalhando com outros focos, outros responsáveis. Então o senso de prioridade dessas pessoas trabalhando em outras empresas do grupo, eles são os mais diversos. Eu fui o opositor. Porque você precisa ter uma equipe, primeiro, quando tiver o produto certificado, precisa ter uma equipe dedicada. Eu preciso vir especificamente para tomar conta da BU efetivamente, e montar um time próprio. (ENTRV 01).

Uma vez estabelecida uma unidade de negócios com equipe exclusiva para o trabalho, foram necessárias a elaboração e a organização de um processo interno para operação, aproximando a unidade ao padrão organizacional da companhia:

> Primeiro foi a gente se estruturar internamente na equipe BU Fachadas. Porque como ainda é um negócio novo, acaba que não tem muito processo. Apesar da Saint-Gobain ter toda essa estrutura, e a Saint-Gobain ter muitos processos, nasceu como uma nova empresa, então a gente ia ter que criar processos nossos. Então o primeiro ano, vamos pegar 2018. Eu cheguei na metade de 2018, mas pode pegar esse ano todo, foi mais uma formação da gente mesmo se alinhar. Então esse foi um grande desafio. (ENTRV 02).

Com o início das operações, observou-se uma nova barreira na própria companhia. Com a multiplicidade de empresas dentro do grupo Saint-Gobain, havia uma disputa interna entre elas para fornecer os produtos que iriam compor cada contrato da unidade de fachadas, o que desgastava o relacionamento interno entre as equipes:

> Teve no início resistência política do modelo de negócio, uma coisa diferente, vender dessa maneira. O pessoal ficou meio sem saber o que esperar. Mas hoje mudou completamente o cenário. Antigamente até teria, antes da mudança do PPC [Polo para Construção], pelo sistema Brasilit e sistema Placo [sistemas de fachadas leves desenvolvidos por essas duas empresas dentro do grupo Saint-Gobain]. Então se continuassem as empresas separadas, a Placo falava: indica meu sistema nessa obra.

> E a Brasilit vice-versa. Querendo ou não, iam ser concorrentes. Mas com a unificação, aí não tem mais esse problema, porque se a gente vender um ou vender outro, vamos entrar para os resultados. A equipe abraçou a ideia, depois todo mundo começou a ver os resultados também. (ENTRV 02).

Esse cenário levou a Saint-Gobain a promover outro redesenho organizacional, dessa vez feito para atender à nova unidade de negócios. Foram unidas, sob a mesma direção e controle de operações, cinco empresas do grupo. Novamente, a alta liderança da companhia atuou de formo favorável à nova atividade, priorizando suas necessidades. A sensibilidade da alta gestão a isso e sua ação afirmativa foram essenciais:

> Porque juntou-se, para o nosso sistema de Fachada Saint-Gobain, juntou-se cinco empresas do grupo: a Brasilit, a Isover, a Placo, a Adfors e a Weber. Então a junção dessas cinco empresas do grupo, nós entendemos que era necessária uma equipe dedicada para começar o desenvolvimento desse mercado em meados do começo 2018. (ENTRV01).

Essa junção facilitou e estimulou a operação da Façade:

> Porque você tinha cinco empresas, que fazem parte do sistema de fachada. Brasilit, Isover, Placo, Adfors e Weber. (...) Só que eu tinha dois *sponsors* do projeto, que era o diretor-geral da Brasilit e o diretor-geral da Placo. (...) Só que de um ano e pouquinho para cá, novembro de 2018, as empresas do grupo se juntaram. Bom, então esse processo que a gente foi o primeiro a fazer, ele se tornou real para as quatro empresas do grupo Saint-Gobain. Hoje a Brasilit, a Placo e a Weber têm o mesmo diretor geral. Então no começo a gente reportava para os quatro, hoje as quatro empresas se juntaram para um só. Então eu estou ancorado debaixo do diretor geral do que chama PPC, que é Polo para a Construção. (ENTRV 01).

Uma vez que o controle logístico e de produtos era uma operação complexa e múltipla, ainda que dentro do mesmo grupo, a junção das empresas também ajudou a solucionar essa dificuldade operacional da unidade de fachadas. A melhora foi imediatamente percebida pela equipe:

> Com essa junção que nós tivemos agora das quatro marcas, ficou mais fácil. Mas a gente já procurava agregar isso dentro da BU [*business unit*, unidade de negócios]. (...) Até para o trabalho que a gente faz de administrar praticamente toda a parte de logística desses materiais. Quando a gente vende, a gente ajuda no cronograma de obra, a gente consegue administrar conforme o cronograma toda a entrega dos materiais. Isso aí para uma construtora tem valor. (ENTRV 03).

Outra dor que foi solucionada com o redesenho organizacional foi uma disputa interna das outras unidades do grupo para com a unidade de fachadas. Havia ainda uma má compreensão de sua atuação e, em um primeiro momento, os demais colaboradores enxergavam na Façade uma ameaça interna de tomar seus faturamentos, que precisou ser esclarecida:

> A nossa ideia é fazer com que a Saint-Gobain venda mais. Então a ideia de faturamento da BU Fachadas não existe. O que existe é a gente transmitir os pedidos para as demais unidades, isso existe. Até o pessoal entender que a gente fazia isso. Até internamente, o pessoal perguntava: mas a BU Fachadas vai pegar meu faturamento? Não existe pegar meu faturamento. Faturamento é de vocês, Weber, Brasilit, Placo. Até nisso a gente teve uma certa resistência. Mais por falta de conhecimento. Não que o pessoal não gostava da gente, mas por desconhecimento. Mas quando a gente conseguiu transmitir as informações, cara, poxa, decolou. (ENTRV 04).

O redesenho organizacional também contribuiu para melhora da comunicação da unidade de fachadas com as demais empresas do grupo, a troca de informações e suporte técnico:

> Bom, impacto positivo é que você tem uma transparência e uma diversidade de informações muito grande. Hoje você consegue... Porque nós éramos várias unidades de negócio. Nós tínhamos a Quartzolit, a Brasilit, a Placo, a Isover. Com a criação da BU de fachadas, isso tudo teve que ser integrado. Então hoje as informações estão aqui. Você precisa de uma informação de isolamento térmico, está do seu lado. A pessoa que você precisa de informações sobre argamassa, está do seu lado. Então o fluxo de informações é muito grande. A resposta é muito rápida. (ENTRV 05).

Além da melhoria do relacionamento e comunicação internos, da cooperação e organização logística e comercial, o redesenho organizacional promovido dentro da Saint-Gobain estimulou também a autonomia da unidade de fachadas. Essa autonomia se apresenta como um elemento do comportamento cultural da empresa e foi encontrada na abordagem indutiva da pesquisa como um fator propulsor do crescimento da unidade de negócios:

> A gente consegue trabalhar bastante com uma flexibilidade legal. Nós temos o poder e a autonomia de tomar decisões. O que nós temos de travamento são processos burocráticos da Saint-Gobain. Mas aí entra o que você comentou de cultura da empresa. O [diretor da unidade de fachadas] comentou também da parte de segurança. (...) Mas tirando esses processos, em questão da unidade, a gente tem autonomia para executar tranquilamente. (ENTRV 02).

> Nós temos uma autonomia. Lógico, respeitando a parte técnica da instalação, do trabalho. O que a gente faz é, sempre a gente traz alguma situação de mercado para a área técnica (...) A gente não pode ficar também só no: vou vender só isso aqui porque é isso aqui que a gente tem. A gente também tem que criar outras situações no mercado. Antes o pessoal falava: a gente tem isso aqui, é isso aqui, então vocês vão vender é isso, vamos trabalhar isso aqui no mercado. E agora eles estão ouvindo o que a gente está trazendo. (ENTRV 03).

Assim, o novo modelo de negócios promoveu grandes redesenhos organizacionais dentro da Saint-Gobain, os quais, por sua vez, foram fundamentais para os resultados alcançados. A disposição em explorar um novo modelo de negócios veio junto com a disposição de se adaptar internamente a ele, sendo esse um dos principais fatores de sucesso da experiência.

4.3.2 Modelagem externa

Ao definir a proposta de valor de sua nova unidade de negócios, a Saint-Gobain estabeleceu dois padrões: o primeiro foi o sistema, uma estrutura com certificação de um reconhecido instituto de pesquisa que respaldasse sua qualidade; o segundo foi o serviço, criando uma solução completa para os clientes, algo que a diferenciaria dos concorrentes no mercado. O sistema foi algo natural para a companhia por ser esse seu modelo tradicional de negócio. Já o serviço representava um rompimento da cultura comercial e operacional da empresa, e por isso desafiador.

O serviço possui duas vertentes especiais que exigiram uma nova abordagem e organização das relações externas para a empresa. O primeiro deles é a montagem do sistema de fachadas na obra, e o segundo é o acompanhamento e fiscalização desse serviço. Essas duas vertentes permitem à Saint-Gobain garantir a qualidade de sua solução de fachadas, reunindo, assim, todas as suas principais vantagens em uma oferta ao cliente que transmita segurança, qualidade e eficiência: o produto, com a qualidade secular da companhia; o sistema, validado por um instituto independente; o serviço, que dá a garantia e repousa sob a reputação da empresa.

Embora seja responsável pelo desenvolvimento do sistema de fachadas leves e produza o material para isso, a montagem do sistema na obra é feita por um terceiro (chamado de “*partner*” dentro da unidade). Para isso, a Saint-Gobain treina e certifica *partners* para que possam ser responsáveis por esse serviço nas obras que contratam

a Façade, indicando-os aos clientes (construtora), que em última instância são os responsáveis por sua contratação e pagamento.

> A gente tem um papel importante, de fazer o credenciamento e o cadastramento, e treinamento de mão de obra credenciada para poder fazer o atendimento do mercado. Não adianta você ter sistema, você ter produtos, você ter qualidade, você ter inovação, você ter certificação e não ter quem faça isso. (ENTRV 01).

Criar uma rede de relacionamento com prestadores de serviços terceirizados, treiná-los, certificá-los e indicá-los para as obras foi a principal modelagem externa necessária para explorar o novo modelo de negócio criado pela unidade de fachadas leves:

> [O cliente] contrata todos os pacotes de sistemas da Saint-Gobain mais o *partner*. Então ele faz o pagamento dos nossos produtos através de uma fiscal faturada diretamente, e faz o pagamento para o *partner* através das medições de serviços que eles vão fazendo na obra. (ENTRV 01).

O relacionamento entre a unidade de fachadas e o *partner* não se encerra com a contratação pelo cliente final. Para garantir o cumprimento dos prazos e dar suporte ao parceiro, a solução da Saint-Gobain inclui o suporte logístico dos produtos, fator relevante para o sucesso do parceiro na obra:

> Então conforme ele [o partner] faz o *checklist*, já dá baixa do estoque que o cara tem. Porque a gente sabe o quanto a gente enviou de material, ele executou o serviço aqui, conforme ele confere esse serviço, já deu baixa no estoque. Então a gente sabe o quanto ele tem de estoque, e a gente se antecipa no envio de materiais para que não falte. Que é um grande desafio também. As obras não têm muito espaço. Então a gente não pode colocar muito material porque não tem espaço. Mas também não pode colocar pouco e demorar para mandar, para não faltar material e para a obra do cara não parar. Então a logística tem que funcionar muito bem. (ENTRV 06).

Esse suporte ao *partner* também se torna um diferencial na relação, fidelizando o prestador de serviços ao modelo de trabalho da unidade de negócios Façade.

> A gente o [*partner*] fideliza no nosso sistema, porém ele não é um fornecedor exclusivo Saint-Gobain. Então se ele quiser trabalhar com outras equipes, ele é aberto a isso. Não tem nenhum contrato com a gente que vai privá-lo de fazer isso. Porém a gente não teve casos assim, pelo suporte que a gente dá para ele também. Então, a parte da logística a gente está bem forte junto com ele, para não faltar material na obra também. E aí, não faltando material para ele, é menos um problema para ele se preocupar com a construtora cobrando. (ENTRV 02).

Essa fidelização é importante para o crescimento da unidade de fachadas, pois a falta de *partners* é um dos fatores limitantes ao seu crescimento, uma vez que todo o modelo de negócios está construído com esse alicerce:

> Credenciamento e qualificação do *partner*. Esse é o maior *gap* que nós temos aqui na BU [*business unit*, unidade de negócios]. Chegou no final, porque os caras que estão fechando nossas obras são sempre os mesmos. Que são os caras que já tem expertise e tal. (ENTRV 01).

Outra modelagem externa desenvolvida para atender à proposta de serviços prestados pela unidade de negócios Façade aos clientes foi o monitoramento da obra. Trata-se de um serviço oferecido gratuitamente que consiste em uma visita periódica à obra por um funcionário da Saint-Gobain, na qual ele avalia e certifica o andamento das instalações de fachadas.

> Você tem um garantidor de qualidade. Esse é o ponto. O cara está lá certificando os produtos. Está certo que o cara sabe fazer, está certo que eu treinei instalador, ele tem capacitação. Mas eu também preciso ver se ele está seguindo as orientações que a gente passou. Senão, eventualmente uma fachada dessa pode vir a dar problema, e o instalador pode falar: eu instalei do jeito que você falou. Mas eu não o vi instalando. (ENTRV 01).

O monitoramento da obra é de grande valia para as três partes da relação: primeiro, para o cliente, que terá garantia do serviço que é prestado; para o *partner*, que tem uma validação de seu serviço e pode ser corrigido em tempo, antes da conclusão; e para a própria Saint-Gobain, que terá segurança de que sua solução ofertada irá atender a seus padrões de qualidade. Tudo isso é destacado com entusiasmo pelos entrevistados:

> [E você acha que esse suporte é o grande diferencial da Façade?]. Para a Façade, sim. A parte do monitoramento de obras, que é o nosso caso. Temos outros tipos de serviço, que é o quantitativo, a especificação, mas... (...) Mas o monitoramento de obra, você não consegue contratar uma empresa para te dar esse suporte. (...) Então é um serviço que ele só vai achar aqui. Hoje no mercado ninguém dá esse suporte como que a gente dá. (ENTRV 02).

> Isso [o serviço] é um diferencial, além do monitoramento de obra. Essa parte de monitoramento de obra, que praticamente semanalmente tem alguém ali. Junto a um instalador e junto à construtora, cuidando dessa parte de instalação. Tem alguém ali verificando, com relatório, tirando foto. O cara está fazendo errado, meu amigo, refaz. Porque a gente dá garantia do sistema, e tem que estar certinho. Isso aí é outro diferencial da gente também no mercado. Porque nenhuma outra empresa faz isso no mercado. (ENTRV 03).

A solução de serviço prestado pela unidade de fachadas se revelou também uma boa oportunidade comercial. Embora não planejada, a atividade trouxe mais negócios para o grupo pela relação próxima de confiança desenvolvida junto ao cliente:

> [Quando vocês pensaram nesse *business* já tinham essa venda secundária interna?] Não, a gente achou que era um negócio mais individual. Um negócio mais pontual. Mas é o contrário. Como você acaba fidelizando o cliente, oferecendo esse pacote de serviços, ele passa a olhar tudo da Saint-Gobain. Como o [representante] da Saint-Gobain para todos os produtos. E o mais barato que fica. Um ciclo vicioso. Você acaba colocando todos os produtos da Saint-Gobain. Foram 6-7 milhões de fachada leve e entrou outros 20 de produtos, de uma maneira geral. Que você acaba literalmente viabilizando a obra. O cara se sente desconfortável, poxa, tem um engenheiro aqui, me presta serviço, dá um atendimento... Para comprar argamassa, vou comprar do Zé na esquina, com 0,1, alguma coisa por cento de diferença. O cara me atende, eu ligo para ele, ele fornece, me entrega o material no dia que eu quero. E a gente foi aprendendo a fazer isso, porque é muito difícil. (...) E quando você ganha essa confiança do cara, ele acaba te dando outros produtos e obviamente vai se beneficiando na compra direta. (ENTRV 01).

Ao mesmo tempo que a modelagem externa foi um dos maiores desafios na construção da solução de fachadas do novo modelo de negócios explorado pela Saint-Gobain, foi também reconhecido como o principal diferencial de mercado ofertado.

4.3.3 Redesenho Organizacional e Modelagem Externa

Tal como narrado nas outras subdimensões de capacidades dinâmicas, no caso da Transformação, também é possível identificar a importância dos componentes em momentos conjuntos. De fato, a transformação organizacional implementada pela Saint-Gobain para explorar o novo modelo de negócio de fachadas foi necessariamente feita nas duas esferas – interna e externa – para que pudesse funcionar. A reorganização interna era necessária para atender ao modelo externo de parceria e serviço, e esse novo modelo externo é o grande diferencial da proposta de valor ofertada ao mercado.

Uma das narrativas do líder da unidade de negócios Façade exemplifica essa dinâmica:

> Porque a gente entra na venda do sistema, venda dos materiais, entrega de logística das cinco empresas do grupo. Então nós criamos uma obra aqui da Bical Engenharia

> no centro de São Paulo que você tem horário expandido, na região de São Paulo. Então tinha que entregar o material logístico dentro das empresas das 22 horas até a meia-noite. Então todas as entregas tinham que chegar, o caminhão não podia chegar nem antes nem depois, e não podia estender depois da meia-noite. Então é uma logística, você imagina. Isso semanalmente. Porque o cara consome duas-três cargas de gesso acartonado por semana. O cara consome duas-três cargas de placa cimentícia, de lã de vidro. Então todos os dias com essa rotina, esse processo logístico. Então chega o produto, o credenciamento na obra para saber se o produto está certo, se está no andar certo. Então, no final das contas, esse tipo de serviço que a Saint-Gobain jamais tinha conhecimento aqui no Brasil acabou sendo incorporado e atribuído literalmente valor para os nossos negócios. (ENTRV 01).

Outra vantagem desse novo desenho organizacional foi permitir à equipe da unidade de negócios Façade interagir e administrar outras equipes do grupo, atuando apenas nas demandas, dentro de processo de venda. Isso fez com que a unidade pudesse se valer do suporte e da estrutura de que a Saint-Gobain dispõe, recursos relevantes para o desafio de superar novos modelos de negócios e que foram encontrados na análise indutiva da pesquisa:

> [De onde vem a colaboração das equipes após a unificação?] As 5 empresas do grupo. Então quando o cara descobre um prédio, ele está aqui na parte de baixo. Quando ele descobre um prédio, uma possibilidade, ele joga para ver e aí a gente começa a entrar dentro do modelo de negócio. Então captação da rede, especificação, envolvimento do *partner*, entrega do orçamento, fechamento de venda e monitoramento da obra. Ele entra literalmente num funil de vendas. E a finalização desse funil é quando o cara entrega a chave para o consumidor final. Bom, então esses caras, por incrível que possa aparecer, essas três pessoas dão suporte para mil. Um exército de 1000 pessoas da área comercialização, da Brasilit... Os caras, na medida que vão tendo negócios, eles vão passando para gente. E na verdade, são os nossos olhos no mercado. Por isso que era comercial, entre aspas, tem poucas pessoas diretamente envolvidas. (ENTRV 01).

A partir das evidências empíricas coletadas, pode-se afirmar que a transformação promovida pela Saint-Gobain para explorar o negócio de fachadas leves através da nova unidade foi um sucesso operacional, melhorando os processos internos com o redesenho organizacional vivido e criando novos relacionamentos com a modelagem externa, a qual culminou nos grandes diferenciais competitivos da proposta.

4.4 Outros achados

Para explorar o novo modelo de negócios no segmento de fachadas leves, a Saint-Gobain deixou em evidência ser uma empresa com capacidades dinâmicas.

Tais capacidades foram fundamentais para a empresa se adaptar e aproveitar essa oportunidade, criando uma solução sistêmica inovadora no mercado brasileiro, o que demandou tanto investimentos e reorganização interna quanto novos relacionamentos e parcerias externas.

4.4.1 Autonomia da unidade e confiança na equipe

Mesmo sendo uma organização com uma estratégia de inovação consolidada, a mentalidade cultural de seu modelo de negócios tradicional também ficou ressaltada durante o processo de adaptação. Esse foi, inclusive, o principal entrave organizacional percebido pela nova unidade ao longo de todo o período de transição de uma empresa de venda de produtos para uma empresa que oferta solução em sistemas e serviços. Os relatos de diversos entrevistados reforçam essa ideia de quebra de paradigma dentro da empresa:

> [Vender uma solução foi] um choque. Um choque, no primeiro momento é um choque. Muito embora a gente trabalhe no dia de aqui com a questão de inovação, ela está presente em todos os nossos produtos, no nosso dia a dia, em todas as nossas empresas. 30 a 40% dos produtos são produtos novos. Já tem essa mente aberta, essa cultura, mas esse processo novo de inovação que fora proposto, é um processo de rompimento absoluto. Porque não é só uma inovação de produto, é uma inovação de modelo de negócio que você tem dentro da organização. (ENTRV 01).

> Eu acho que a gente passou por todo esse processo, acho que o que eu falei... Eu vejo assim, foi uma mudança grande, a gente está ainda sofrendo. Vai ter alterações constantes. Houve fusão das quatro empresas. (...) Então a gente ainda está passando por mudanças. Há uma barreira, como eu te falei, de cultura dentro da organização. Mas eu acho que a gente está passando bem. Os resultados estão mostrando essa diferença. A partir do momento que a gente está apresentando os resultados, você passa a ver essa loucura toda com outros olhos. Fala assim: bom, eu acho que eles tão certos, o negócio é vender sistema, o negócio é ouvir o cliente. Porque antes essa cultura do varejo era diferente. Você põe o produto na gôndola, e o cliente se vira. Agora não. Agora você pergunta o cliente para ver o que você vai pôr na gôndola. É diferente. Então eu acho que a gente está no caminho certo. (ENTRV 05).

Esses relatos também reforçam outras características da organização que permitiram superar a resistência cultural e apoiar o processo de desenvolvimento do novo negócio. Dentre elas, o papel de autonomia da liderança emerge como o fator fundamental para segmento do novo negócio, ainda que em níveis diferentes. Como apontado anteriormente, o presidente da Saint-Gobain pôde iniciar o processo para

explorar esse novo modelo. E, uma vez definido isso, o líder do projeto também teve autonomia para decidir sobre como seria a solução ofertada.

> [Diretor da unidade de fachadas] foi o cara que encabeçou isso, e pelo que ele comenta, eu acho que ele pode ter te falado. Mas quando veio essa incumbência de: vamos entrar no mercado de grandes empresas. [Presidente da Saint-Gobain no Brasil] falou: vamos entrar nesse mercado, vamos seguir. Quando o [diretor da unidade de fachadas] foi chamado ele falou: só vou seguir se eu tiver esse tipo de modelo. Que é o modelo de acompanhamento. Não posso só vender produto, eu não posso só vender sistema e não acompanhar, porque eu não vou conseguir garantir desempenho. Eu não vou ter uma maturidade suficientemente grande do mercado, seja da construtora ou do cara que vai instalar esse material, a ponto de só entregar isso e falar assim: beleza, a Saint-Gobain já fez a parte dela, produziu o material, entregou o certificado, acabou. Não. Nosso modelo de negócio é o cara ir lá, comprar os materiais com a nossa listinha de sistema. E a gente ter um acompanhamento junto ao instalador. Só vai funcionar dessa forma. Então, se não tivesse isso, eu não sei não. Acho que a gente acertou nesse ponto, de a gente ter uma equipe focada, tanto na fomentação quanto no acompanhamento para esse sistema dar certo. (ENTRV 04).

Tal como a liderança teve autonomia para tomar decisões e dar continuidade ao projeto, também pesou positivamente a integração das equipes para alavancar a operação. Tanto a experiência que alguns colaboradores levaram para a unidade como o suporte de toda a estrutura da Saint-Gobain facilitaram que o novo modelo de negócios tivesse condições – técnica, financeira, comercial, operacional – de ser realizado:

> Eu fui parar nesse mercado de fachadas porque eu já tinha uma grande experiência também com esse mercado de *steel frame* [estrutura de ação]. Porque trabalhei praticamente desde o início da empresa com a fabricação da placa cimentícia. A gente trabalhava esse mercado de *steel frame*, que era um produto inovador na época. (...) Então eu já tinha uma experiência nesse mercado de *light steel frame* [estrutura de aço leve]. Conhecia esse mercado de instalação. Eu tinha um *know-how* e conheço profundamente esse mercado no Brasil todo. Porque eu passei a visitar praticamente esse pessoal no Brasil, e fazer um mapeamento no Brasil dessas empresas que faziam esse tipo de instalação. E esse mercado é pequeno, e você acaba conhecendo todo mundo. Todo esse pessoal assim. (ENTRV 03).

> E além do nosso time, a gente tem um time de suporte também, que é Saint-Gobain, que também ajudam a gente de uma maneira que... O suporte deles é fundamental também. Que é o time de pesquisa da Saint-Gobain, eles ajudam a gente a fazer teste nos produtos, teste nos sistemas, validação de investimento que a gente tem no sistema. E o time de marketing também, que dá suporte na divulgação, que ajuda para fora com as marcas. Coloca o nosso time juntos na divulgação das marcas, colocam a gente no fluxo da Saint-Gobain. Então a gente consegue aproveitar toda a estrutura de marketing da Saint-Gobain para se lançar também no mercado. (ENTRV 02).

4.4.2 Resistência cultural do mercado

Outro ponto de destaque é a análise da concorrência como a principal barreira de crescimento do sistema de fachadas leves. A resistência encontrada em alguns potenciais clientes bem como as métricas do segmento apontam para a tese de que a alvenaria tradicional ainda é majoritariamente adotada no mercado nacional, e o sistema de fachadas leves enfrenta resistências:

> Quando o pessoal fala de concorrência, a nossa maior concorrência é a alvenaria. (...) Se todos os concorrentes crescerem muito, muito, muito, e assim a capacidade produtiva deles não tenha nenhuma ociosidade, vai ser lindo, porque é sinal que o mercado está maduro o suficiente para entender que a construção a seco é a solução. Que ninguém mais forma pedreiro. Não existe pedreiro que forma filho para ser pedreiro. Não tem. Os pedreiros que existiam, não tem mais hoje. (...) Mão de obra é caro, que é o que todo o mercado internacional já entende. (ENTRV 04).

> Se você me perguntar: qual que é a grande dificuldade que você tem, analisando os dois tipos de sistema, o tradicional e o nosso sistema leve. É que o nosso sistema leve, o consumidor olha com lupa. (...) Por ser algo diferente. Então, algumas mínimas patologias, que poderiam acontecer no sistema leve, e não acontecem. Porque hoje a nossa tolerância tem que ser zero, senão vai ser relacionado ao sistema leve e não a forma. (ENTRV 01).

4.4.3 O novo modelo de negócios como exemplo transformador

Por fim, uma constatação interessante que destaca a relevância das capacidades dinâmicas dentro da cultura organizacional da Saint-Gobain em diversos níveis. Tanto para explorar um novo modelo de negócios como para repensar a forma de trabalho, alguns colaboradores da equipe de fachadas enxergam a unidade como um potencial teste a ser replicado nos demais modelos de negócio de todo o grupo. Isso reflete definitivamente o aprendizado organizacional com a experiência vivida.

> [Você acha que em algum momento a Fachada pode englobar esse tipo de unidade de negócio semelhante?]. Creio que sim. Pode englobar ou inovar em uma só. Ou criar outras unidades com mesmo escopo. Como uma unidade com linhas de produto técnicos, que são os mais prováveis para entrar nesse modelo de negócio. Pode entrar uma BU de parede interna, uma BU de piso vinílico, uma BU de cobertura. No futuro, como eles viram que o modelo deu certo, tem um potencial, que está dando certo, se continuar tendo resultados que eles estão propondo, que são cada vez mais desafiadores, não tem por que também não investir em outros negócio desse tipo. Só começar a trabalhar mais nesse método. Inclusive trabalhar em cima de serviço é uma demanda que veio do [presidente] também, que é o presidente hoje da América Latina. Então já foi comentado também que ele tem na cabeça dele que o serviço vai

> representar boa parte do faturamento da Saint-Gobain também daqui alguns anos. Que é um jeito da gente se diferenciar no mercado também. (ENTRV 02).

Uma vez apresentados os resultados encontrados na pesquisa, passa-se à discussão dos mesmos com o apontamento dos principais achados e uma contribuição da pesquisa através de um *framework* conclusivo no próximo capítulo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O trabalho foi realizado sob a ótica das capacidades dinâmicas em uma organização estabelecida que iniciou a exploração de um novo modelo de negócios dentro de sua operação. A pesquisa foi feita na estratégia qualitativa de estudo de caso único, sob as abordagens dedutiva e indutiva. A pesquisa encontrou quatro achados importantes: 1) as capacidades dinâmicas devem estar presentes na alta liderança da organização; 2) a ocorrência das capacidades dinâmicas não é sequencial e linear; 3) as capacidades dinâmicas contribuem para criação de valor e vantagens competitivas mesmo em mercados não tecnológicos e pouco dinâmicos; e 4) determinados recursos de uma organização estabelecida são importantes catalizadores de resultados, i.e. reputação da marca, pesquisa e desenvolvimento, etc.

Os resultados estão alinhados com a literatura utilizada como referencial teórico, embora possam contribuir como sugestão para futuros trabalhos acadêmicos ao indicar campos das capacidades dinâmicas que possam ser explorados com maior profundidade. Os resultados contribuem também para o desenvolvimento de organizações que se identifiquem com o cenário estudado para se prepararem para desafios ou oportunidades semelhantes.

5.1 O papel da alta liderança

O primeiro resultado evidenciado na pesquisa é que as capacidades dinâmicas devem estar presentes na alta liderança da organização. Essa noção já estava presente na literatura (Adner & Helfat, 2003; Teece, 2007; Friedman *et al*., 2016). Enquanto Helfat and Peteraf (2015) perceberam que investimentos estratégicos normalmente dependem do compromisso da alta gestão em direcionar fundos e esforços organizacionais em condições de incerteza, o estudo de Rosenbloom (2000) apresentou os impactos positivos que CEOs com capacidades dinâmicas afetam em mudanças estratégicas. E Schoemaker *et al*. (2018) afirmam que fortes capacidades dinâmicas são impossíveis sem a liderança da alta gerência. Essa noção foi também reforçada pelos resultados da pesquisa, que sugerem que o papel da alta liderança foi absolutamente essencial para que a organização pudesse de fato fomentar suas capacidades dinâmicas.

No caso estudado, dois dados levaram a essa conclusão: em primeiro lugar, o reconhecimento de todos os executivos pesquisados de que o início da exploração do novo modelo de negócios surgiu do presidente da companhia – isso quer dizer que foi necessário um gestor com percepção do mercado (visão periférica) e autonomia para criar uma nova unidade de negócios, determinar investimentos de pesquisa e desenvolvimento para atendê-la e até promover um redesenho organizacional. No mesmo sentido, a observação de um dos executivos que soluções em fachadas leves já eram uma oportunidade conhecida antes do movimento da presidência por já serem uma demanda do mercado, mas somente após a iniciativa do líder é que se tornaram reais. Em segundo lugar, o redesenho organizacional promovido pela gestão da companhia para permitir que o novo modelo de negócios fosse explorado com sinergia aos demais setores.

Resta claro que, sem o envolvimento da alta liderança, oportunidades e ameaças percebidas por outros níveis da empresa não possuem a mesma força transformacional na organização.

5.2 O aspecto temporal de ocorrência das capacidades dinâmicas

O segundo achado na pesquisa ainda não encontra respaldo teórico. A constatação de que a ocorrência das capacidades dinâmicas não é sequencial e linear, como sugerem os *frameworks* apresentados pelos autores da teoria até então, possui relevância acadêmica e prática. As capacidades dinâmicas são apresentadas em conceitos que possuem uma didática adequada para sua compreensão (Teece, 2007; Day & Schoemaker, 2016), o que sugere ser esse um processo sequencial de desenvolvimento. O processo tem início ao se perceber uma oportunidade ou ameaça; segue com a Aprendizado do que é importante para manter ou criar uma vantagem competitiva nesse cenário; e, por fim, promove-se uma transformação organizacional para se manter à frente no mercado.

Contudo, o estudo de caso demonstrou que as capacidades dinâmicas (em várias de suas subdimensões) estiveram presentes em vários momentos do processo transformacional, que levou à exploração de um novo modelo de negócios, não se restringindo em fases estanques. A percepção de oportunidades também continua, ainda que dentro do novo modelo de negócios, como a visão de que há demanda por soluções pré-fabricadas de fachadas leves, as quais já chegariam montadas na obra.

A Aprendizagem Vigilante foi uma capacidade presente por todo o processo, mesmo após a consolidação da nova unidade de negócios em operação. Por exemplo, mesmo já explorando o modelo de negócios de soluções em fachadas, a empresa está atenta a aprender a como atender a edifícios com fachadas mais altas e até a desenvolver uma nova solução de sistema que já seja entregue montada na obra. Os testes para aprender também são realizados em várias etapas, bem como investimentos adaptáveis, que se confundem com algumas transformações organizacionais – um exemplo relevante disso é que houve a criação da unidade de negócios de fachadas antes mesmo dos testes de comercialização da solução ofertada. E a transformação organizacional continuou, com a junção de várias empresas do grupo Saint-Gobain. Mesmo em operação, outros investimentos estão sendo feitos para validar novos sistemas de isolamento de fachadas para edificações mais altas.

Portanto, as capacidades dinâmicas se apresentam de forma não sequencial – diversa da ordem apresentada – e simultaneamente. Embora não tenham sido encontradas afirmações de um processo transformacional sequencial e linear na literatura, o inverso também não, restando apenas as ilustrações nos *framewoks* que sugerem essa ordem.

5.3 Capacidades dinâmicas em cenários não dinâmicos

Um terceiro achado relevante diz respeito a uma situação pouco explorada na teoria. Tanto na origem da abordagem das capacidades dinâmicas (Teece *et al*., 1997) quanto em vários artigos acadêmicos que se debruçaram sobre o construto (Helfat & Peteraf, 2003; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007; Day & Schoemaker, 2016; Felin & Powell, 2016), a discussão se dá em cenários de mercados dinâmicos e/ou com rápida evolução tecnológica. Eisenhardt and Martin (2000) afirmam que mercados moderados são aqueles em que a mudança ocorre com frequência, mas ao longo de caminhos quase previsíveis e lineares, sendo cenários onde as capacidades dinâmicas trazem ganhos de eficiência. Helfat and Winter (2011) propõem que as capacidades dinâmicas podem existir e ajudar as empresas a competir em ambientes relativamente estáveis, com foco mudanças não radicais.

Os resultados aqui demonstraram que as capacidades dinâmicas contribuíram para criação de valor e vantagens competitivas no mercado de construção civil, mercado esse que não é marcado pelo rápido desenvolvimento tecnológico e por ser

pouco dinâmico e volátil. A pesquisa realizada tem como pano de fundo um mercado moderadamente dinâmico, com serviços e sistemas de construção civil usados há décadas, mesmo em seus insumos. Os próprios entrevistados “apelidaram” a construção civil tradicional de “sistema Flinstones”, em alusão ao desenho que se passa na idade das pedras. E ainda assim foi possível perceber claramente o importante papel e incidência das capacidades dinâmicas para promover a criação de uma vantagem competitiva na empresa de história secular.

Por ter capacidades dinâmicas, o grupo Saint-Gobain conseguiu promover uma transformação que lhe permitiu explorar um novo modelo de negócios, gerando valor para a organização, mesmo em um ambiente moderado.

5.4 Os recursos de uma organização estabelecida são importantes catalizadores de resultados

O quarto achado tem um papel importante na discussão da pesquisa, especialmente por encontrar respaldo muito limitado na literatura. Embora alguns autores tenham criado uma relação causal apresentando as mudanças nas bases dos recursos como um objetivo imediato das capacidades dinâmicas, e que essa mudança afetaria os resultados/desempenho (Schilke *et al*., 2018; Danneels, 2008), não foram encontrados trabalhos que pudessem compreender o papel de recursos disponíveis em organizações estabelecidas no resultado das transformações organizacionais promovidas. A presente pesquisa se deu junto à Saint-Gobain, uma multinacional com séculos de existência na França e há décadas no mercado brasileiro explorando a produção e comercialização de materiais para construção. No caso estudado, o objeto foi uma transformação organizacional promovida pela companhia para que pudesse explorar um novo modelo de negócios – a solução em fachadas leves que tem no serviço o seu principal diferencial competitivo.

Embora o modelo de negócios proposto pela Saint-Gobain tenha sido uma novidade no Brasil – tanto para a empresa quanto para o mercado nacional – e a oferta de valores atendesse a uma expectativa de clientes, alguns fatores críticos para o sucesso do processo foram sanados com recursos organizacionais típicos apenas de companhias estabelecidas. Em diversos momentos das entrevistas, os dados apontam que foram fundamentais para a criação do novo modelo de negócios e a receptividade positiva do mercado: a) a autonomia da alta gestão, ao dar ao presidente

o poder de iniciar o processo de exploração do novo modelo de negócios, que permitiu à empresa aproveitar a oportunidade de mercado ao identificá-la; b) o padrão de investimentos em pesquisa e desenvolvimento da empresa, com seus centros de pesquisa e investimentos, que possibilitou à Saint-Gobain criar um sistema de fachadas leves que viria a ser aprovado por um instituto de pesquisas, uma grande vantagem sobre os demais concorrentes; c) a força e reputação da sua marca, com seus 354 anos de história, que deram respaldo e credibilidade para a nova unidade de negócios para iniciar a oferta ao mercado, certamente um diferencial sobre os concorrentes que não gozam desse histórico.

Como Christensen and Bower (1996, p. 198) apresentam, as empresas incumbentes tendem a liderar no desenvolvimento e adoção de inovações, especialmente quando essas atendem às expectativas de seus clientes atuais. Na pesquisa, é possível confirmar essa proposição por meio dos recursos utilizados pela organização para a transformação – alto valor de investimento em soluções técnicas, que, no caso, foi o sistema de fachadas leves desenvolvido no Centro de Inovação e Pesquisa da Saint-Gobain, e ainda certificado por um Instituto Oficial; bem como a receptividade dos clientes que sabiam estar contratando um sistema inovador, mas de uma empresa secular, e por isso conhecida e com credibilidade para justificar a mudança na realização da obra.

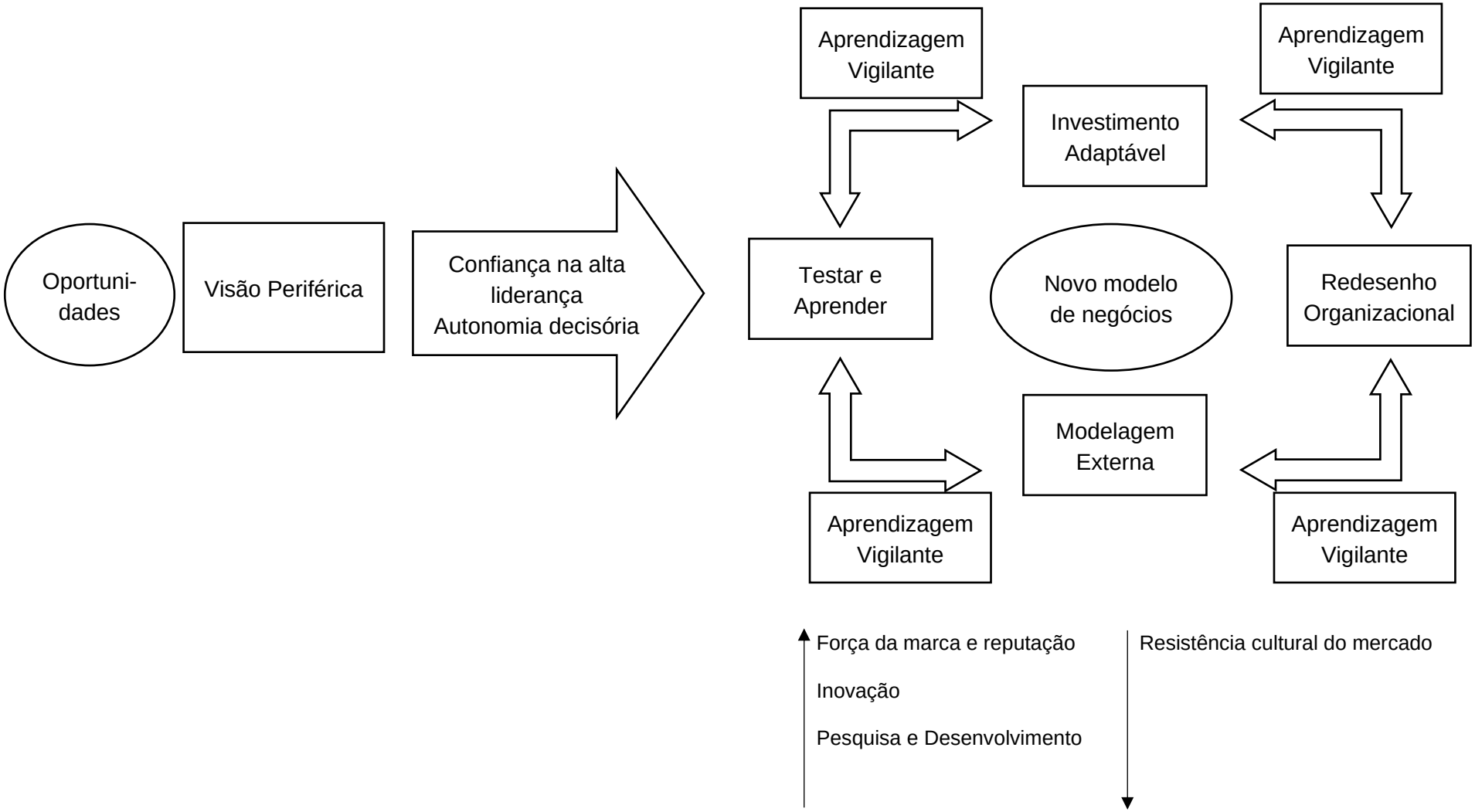
5.5 *Framework* abstrato de resultados da pesquisa

Ao encerrar a discussão dos resultados encontrados na pesquisa, que evidenciaram a presença das capacidades dinâmicas no processo de exploração de um novo modelo de negócios por uma organização estabelecida, além de outras capacidades organizacionais, comportamento cultura-organizacional e recursos importantes, pode-se resumir a narrativa da atuação organizacional da experiência vivenciada pela Saint-Gobain com a unidade de soluções em fachadas em um *framework* abstrato.

No *framework* resultado da pesquisa, o início do processo se dá com a existência de uma oportunidade, percebida pela visão periférica. Como apresentado no capítulo anterior e no atual, essa percepção é promovida graças à confiança na alta gestão e à sua autonomia decisória. Então se inicia o processo de exploração do novo modelo de negócios, através de um ciclo constante de evolução e,

principalmente, de aprendizado vigilante presente em todas as etapas. Desde testar e aprender, realizar investimentos adaptáveis, promover o redesenho organizacional até a modelagem externa, todas essas etapas são fundamentais para o sucesso do novo modelo de negócios. Mas são apresentadas de forma cíclica, pois, como encontrado na pesquisa, não há uma ordem cronológica entre elas e nem uma segmentação estanque. Merecem destaque alguns facilitadores e catalizadores do resultado identificados, como o comportamento cultural da organização de inovação, e seus recursos, como a força da marca e a reputação da empresa (importante na modelagem externa e na oferta do serviço ao mercado), e pesquisa e desenvolvimento (importante nas etapas de testar e aprender e de investimento adaptável). Por fim, cabe assinalar que todos os componentes das capacidades dinâmicas foram apresentados em retângulos como forma de diferenciá-las de outros elementos do *framework*, como ilustra a Figura 3:

Figura 3 – Framework resultado



Fonte: Elaborada pelo Autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se debruçou sobre as capacidades dinâmicas para responder à pergunta de como as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações estabelecidas explorem novos negócios. Para isso, foi feito um estudo de caso único com a multinacional francesa Saint-Gobain, que nos últimos anos viveu (e vive) esse desafio. No Brasil, a empresa deixou de apenas produzir e comercializar produtos (especialmente para construção) para ofertar ao mercado uma solução completa em fachadas (serviços). Ao final do trabalho, a escolha pareceu acertada, restando claro que a análise proposta pela estrutura da abordagem das capacidades dinâmicas permitiu conhecer e compreender os principais aspectos dessa transformação organizacional.

As capacidades dinâmicas e o *framework* proposto por Teece (2007), posteriormente estendido por Day and Schoemaker (2016), contribuíram para que o estudo de caso pudesse alcançar e estruturar as capacidades organizacionais da empresa nesse processo. Desde a percepção de uma oportunidade no mercado, passando pelo necessário aprendizado para o novo modelo de negócio, até a transformação interna e externa promovidas pela Saint-Gobain, foram identificadas e apontadas. Os processos internos, os comportamentos culturais-organizacionais intrínsecos à companhia e os recursos envolvidos também foram levantados.

O processo metodológico da pesquisa qualitativa, aplicada como estudo de caso, foi realizado com várias rodadas de análises dedutiva e indutiva dos achados, resultando em uma codificação simples, mas eficiente para análise. Os resultados encontrados foram alinhados com a perspectiva das capacidades dinâmicas, mas ainda assim com potencial para contribuições futuras.

6.1 Contribuições teóricas

A abordagem das capacidades dinâmicas vem sendo debatida e aprofundada por diversos autores (Eisenhardt & Martin, 2000; Felin & Powell, 2016; Helfat & Peteraf, 2003; Helfat & Peteraf, 2009; Helfat & Winter, 2011; Schilke *et al*., 2018; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece *et al*., 1997; Teece, 2007; Winter, 2003), evoluindo seus construtos em aprimoramentos e/ou novos conhecimentos. O presente trabalho se valeu das contribuições anteriores para construir sua pesquisa, sendo

inevitável que os resultados aqui encontrados encontrem reflexo na literatura prévia. Isso foi acentuado pelos resultados empíricos, os quais também estiveram alinhados com a teoria já existente.

Não obstante, a presente pesquisa também gerou contribuições teóricas para as futuras pesquisas em estratégia que tenham a abordagem das capacidades dinâmicas como referencial teórico.

Uma contribuição teórica importante diz respeito ao papel da alta liderança na criação e/ou manutenção de vantagens competitivas pelas transformações organizacionais promovidas pelas capacidades dinâmicas em uma organização à apresentação temporal das capacidades dinâmicas. Embora já houvesse respaldo na literatura (Adner & Helfat, 2003; Teece, 2007; Friedman *et al*., 2016), os resultados da pesquisa reforçaram que, sem o envolvimento da alta liderança, oportunidades e ameaças percebidas por outros níveis da empresa não possuem a mesma força transformacional na organização.

Outra contribuição teórica relevante é sobre o aspecto temporal de ocorrência das capacidades dinâmicas. As estruturas e *frameworks* existentes sobre as capacidades dinâmicas facilitam e muito a compreensão dos conceitos envolvidos. Por outro lado, essas mesmas estruturas induzem um entendimento de que as capacidades dinâmicas são ordenadas e sequenciais, como um caminho a ser percorrido. O arcabouço conceitual utilizado para a presente pesquisa foi o de Teece (2007), no qual as capacidades dinâmicas são apresentadas isoladamente. A pesquisa demonstrou que há coexistência entre elas em diversos momentos, ainda que não haja interação direta entre seus papéis. Essa conclusão pode iluminar novas pesquisas a produzirem novas estruturas que representem esse cenário organizacional e facilitem futuras análises.

Uma terceira contribuição teórica diz respeito às transformações promovidas pelas capacidades dinâmicas em organizações que atuam em cenários não dinâmicos. Com pouco respaldo na literatura, apenas Helfat and Winter (2011) trataram do tema, os resultados da pesquisa comprovaram que as capacidades dinâmicas da Saint-Gobain contribuíram decisivamente para criação de valor e diferencial competitivo em um mercado não dinâmico.

Por fim, a última contribuição teórica reforça a importância dos recursos de uma organização estabelecida como catalizadores de resultados.

6.2 Contribuições práticas

As capacidades dinâmicas tem um valor inestimável para organizações que buscam criar ou manter suas vantagens competitivas. A presente pesquisa se valeu dessa literatura para estudar a criação de valor para uma companhia estabelecida no processo que a levou a explorar um novo modelo de negócios, por isso suas contribuições práticas são pertinentes.

Como registrado anteriormente, as capacidades dinâmicas não criam por si diferenciais competitivos, mas sim promovem as alterações e adaptações organizacionais de capacidades, recursos, processos e comportamentos para isso. Embora haja na literatura algumas afirmações sobre a importância das capacidades dinâmicas na alta liderança (Adner & Helfat, 2003; Teece, 2007; Friedman *et al.,* 2016), nos resultados da presente pesquisa restou claro que algumas subdimensões só puderam alcançar bons desempenhos por partirem necessariamente da chefia. A percepção da oportunidade de uma solução em fachadas como serviço, por exemplo, provavelmente não seria aproveitada sem a iniciativa superior. Portanto, a primeira contribuição prática da pesquisa é para os principais gestores e aqueles que ocupam cargos decisórios nas empresas, de modo que eles sejam os principais observadores do cenário externo e do mercado em busca de oportunidades e ameaças – estar atento às ameaças e oportunidades é tarefa da liderança e não deve ser delegada a outros colaboradores que não tenham poder decisório.

Da mesma forma, as capacidades dinâmicas foram propaladas originalmente com base nos ambientes instáveis, especialmente por aqueles que sofrem os impactos de novas tecnologias. Esse não foi o cenário da presente pesquisa que se deu em um mercado clássico no Brasil, a construção civil, que por décadas segue o mesmo modelo de serviços. Ao inovar no modelo de negócios dentro desse cenário, a Saint-Gobain demonstrou que a reorganização de suas capacidades organizacionais internas, o rearranjo de seus recursos e a revisão de seus processos produziram resultados positivos para a companhia. As capacidades dinâmicas presentes na Saint-Gobain fizeram com que a organização pudesse criar valor ao explorar um novo modelo de negócios, rompendo com seu padrão de décadas no mercado brasileiro. Por isso, outra contribuição prática relevante é que as companhias devem sempre estar em busca de oportunidades e ameaças, ainda que em mercados

estáveis, pois essa percepção pode trazer vantagens competitivas que impulsionem ou alterem os negócios para criar valor.

6.3 Limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas

Toda pesquisa de campo está sujeita às condições que ele se apresenta para estudo. Em pesquisas qualitativas de estudo de caso, essa limitação se agrava na medida em que os resultados podem ser influenciados já na escolha do caso a ser analisado. Esta pesquisa sofreu todas as limitações de seu caso em análise, sendo um resultado do caso enfrentado, e por isso a aplicação de suas conclusões e práticas em outros ambientes merece cautela. Mas uma limitação relevante é que a pesquisa não foi realizada em um horizonte longitudinal de tempo para acompanhar paralelamente todo o desenrolar do caso, mas sim uma intervenção momentânea que trouxesse ao presente as percepções passadas. De toda forma, a pesquisa no formato de caso único foi possível de acordo com a metodologia proposta, e seus resultados são válidos dentro do contexto.

Outro ponto que merece destaque como limitação da presente pesquisa é seu momento histórico, uma vez que o ano de 2020 foi marcado pela pandemia mundial do Sars-Cov-02. Seus principais impactos foram limitar o contato entre o pesquisador e os entrevistados em apenas uma oportunidade, bem como impossibilitou a pesquisa em um segundo *case* dentro da mesma companhia. Ao não entrevistar os colaboradores e responsáveis envolvidos em outro caso de exploração de um novo negócio dentro da Saint-Gobain, a análise feita não pôde ser comparativa entre as duas situações.

Futuras pesquisas que façam comparações entre o papel e a eficácia da presença das capacidades dinâmicas em diversos níveis hierárquicos da organização serão de grande valia para delimitar o impacto que as capacidades dinâmicas podem alcançar, a depender de onde se encontram. Estimular pesquisas futuras para dedicar mais campos das capacidades dinâmicas em ambientes moderados e até estabelecer comparações sobre os resultados obtidos em cada tipo de ambiente de negócios também serão importantes.

REFERÊNCIAS

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, *24*(10), 1011-1025. https://doi.org/10.1002/smj.331

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of business research, 60(*5), 426-437. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013

Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996), Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, *17*. 197-218. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<197: AID-SMJ804>3.0.CO;2-U

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Inc., *29*(5), 519–543. https://doi.org/10.1002/smj.684

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, *58*(4), 59–77. Retrieved from https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59

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

Dosi, G., Nelson, R.R., & Winter S.G. (2000). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press: New York, 1-22.

Eggers, J. P. & Park, K. F. (2018). Incumbent Adaptation to Technological Change: The Past, Present, and Future of Research on Heterogeneous Incumbent Response. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 357–389. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, *59*, 1113–1123, https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), *21*(10/11), 1105. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11>1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies.* John Wiley & Sons, Inc. *53*(8), 1348-1380. https://doi.org/10.1111/joms.12213

Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, *58*(4), 78-96.

Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs Build Adaptive Capacity in Small Entrepreneurial Firms. *Journal of Management Studies.* John Wiley & Sons, Inc. *53*(6), 996-1018. https://doi.org/10.1111/joms.12184

Frishammar, J. & Parida, V. (2019). Circular Business Model Transformation: A Roadmap for Incumbent Firms. *California Management Review*, *61*(2), 5–29. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0008125618811926>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational research methods, 16(1), 15-31. https://doi.org/10.1177%2F1094428112452151

Goyal, S., Kapoor, A., Esposito, M., & Sergi, B. S. (2017). Understanding business model-literature review of concept and trends*. International Journal of Competitiveness*, *1*(2), 99-118. https://doi.org/10.1504/IJC.2017.084715

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: foundations*. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations, 30-45.

Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003), *The dynamic resource‐based view: capability lifecycles.* Strat. Mgmt. J., *24*, 997-1010. https://doi:10.1002/smj.332

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization, 7*(1), 91-102. https://doi.org/10.1177/1476127008100133

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 36*(6), 831-850. https://doi.org/10.1002/smj.2247

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal, 32*(11), 1243-1250. https://doi.org/10.1002/smj.955

Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 9-30. doi:10.2307/2393549

Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. Academy of management review, *28*(2), 257-274.https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416161

Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative market research: An international journal.* https://doi.org/10.1108/13522750010322089

Janiszewski, C., Labroo, A. A., & Rucker, D. D. (2016). A tutorial in consumer research: knowledge creation and knowledge appreciation in deductive-conceptual consumer research. *Journal of Consumer Research*, *43*(2), 200-209. https://doi.org/10.1093/jcr/ucw023

Nußholz, J. L. (2017). *Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. Sustainability*, *9*(10), 1810. https://doi.org/10.3390/su9101810

Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003), Unraveling the resource-based tangle. *Manage. Decis. Econ*., *24*, 309-323. https://doi:10.1002/mde.1126

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, *74*(6), 61-78.

Porter, M. E. (2001). Ilustraciones Gibbs. *Strategy and the Internet*.

Ritter, T. (2014). Alignment squared: Driving competitiveness and growth through business model excellence. *CBS Competitive Platform*, Copenhagen. http://libsearch.cbs.dk/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?docId=CBS01000679339&vid=CBS&afterPDS=true

Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1083-1103. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1083::AID-SMJ127%3E3.0.CO;2-4

Saint-Gobain. *Nossa História*. (s.d.). Recuperado em 15 jun. 2019 a partir de <https://www.saint-gobain.com.br/nossa-historia>

Saint-Gobain (s.d.). *Grupo Saint-Gobain*. Recuperado a partir de https://www.saint-gobain.com.br/grupo-saint-gobain

Saint-Gobain (s.d.). *Saint-Gobain in Figures*. Recuperado a partir de https://www.saint-gobain.com/en/finance/saint-gobain-figures

Saint-Gobain (s.d.). *Saint-Gobain no mundo*. Recuperado a partir de https://www.saint-gobain.com.br/grupo-saint-gobain/saint-gobain-no-mundo

Saint-Gobain (s.d.). *Saint-Gobain no Brasil*. Recuperado a partir de https://www.saint-gobain.com.br/grupo-saint-gobain/saint-gobain-no-brasil

Saint-Gobain (s.d.). *Inovação.* Recuperado a partir de https://www.saint-gobain.com.br/grupo-saint-gobain/inovacao

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*. *12*(1), 390-439. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review, 61*(1), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125618790246

Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007), *How dynamic can organizational capabilities be?* Towards a dual-process model of capability dynamization. Strat. Mgmt. J., *28*, 913-933. https://doi.org/10.1002/smj.613

Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. New York: Harper and Brothers.

Siggelkow, N. (2007). *Persuasion With Case Studies*. AMJ, 50, 20–24, https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal (*John Wiley & Sons, Inc.), *28*(13), 1319–1350. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation.* Long range planning, *43*(2-3), 172-194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. Long range planning, *51*(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), *18*(7), 509–533. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z>

Winter, S.G. (2000), *The Satisficing Principle in Capability Learning*. Strat. Mgmt. J., *21*, 981-996. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic management journal, 24(10), 991-995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice, 15*(3), 283-290. https://doi.org/10.1177%2F109821409401500309

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, *19*(3), 321-332. https://doi.org/10.1177/1356389013497081

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – Saint-Gobain

Case: Fachadas

1. Apresentação

- Apresentação pessoal.
- Objetivo do estudo de caso para o mestrado.
- Confidencialidade das informações: acordo celebrado com a SG, preservação de nomes, sigilo de dados sensíveis.

1.1. Conhecer o entrevistado: origem profissional, formação, tempo de SG e seu envolvimento com o projeto.

2. A IDEIA de explorar um novo modelo de negócios dentro da SG:

- Qual era o momento da SG?
- Quem/ ou o que levou a ideia desse modelo de negócios
- Precisou de aprovação?
- Busca por oportunidades ou reação a ameaças?
- Pesquisa/estudo de mercado prévio?
- Foi um teste ou foi uma decisão definitiva?
- Quem foi o responsável por iniciar o projeto?

3. Recursos: estrutura física e pessoal:

- Dedicação exclusiva ou parcial (núcleo próprio ou compartilhado)?
- Autonomia/a qual área da empresa havia subordinação?
- Trouxeram profissionais do mercado com experiência na área?

4. Testes:

- Quais eram os objetivos iniciais do projeto?
- Houve validação com potenciais clientes?
- Foram realizados testes beta com protótipos?
- Quais as diferenças sentidas nessa operação para o negócio tradicional da SG?

- Quais os principais aprendizados?
- Quais as principais características e os recursos necessários para fazer o negócio rodar?

5. Adaptação/inclusão?
    - Como se deu a inclusão desse projeto dentro da SG?
    - Como afetou a cultura organizacional pensar num modelo diferente?
    - Houve conflitos dentro da organização (resistências políticas e/ou dificuldades técnicas)?
    - Qual a autonomia hoje e em qual setor está essa frente?

6. Conclusão:
    - Qual sua percepção final sobre esse modelo de negócio dentro da SG e qual seu valor para dentro da organização?