



## INTEGRANDO CAPACIDADES DINÂMICAS, ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL COM EFEITO NA VANTAGEM COMPETITIVA

**Odilardo Viana de Avelar Júnior**

Doutor em História Econômica pela Universidade de São Paulo, Brasil.

Professor da Universidade Federal do Ceará, Brasil.

E-mail: [odilardo@ufc.br](mailto:odilardo@ufc.br)

**Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte**

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Professor da Universidade de Fortaleza, Brasil.

E-mail: [sergioforte@unifor.br](mailto:sergioforte@unifor.br)

### Resumo

As teorias das capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional têm na visão dinâmica da estratégia um elemento comum, pois suas categorias essenciais apresentam uma vocação conectiva, complementar e integrativa. Esta pesquisa apresenta uma proposta integrando as teorias das capacidades dinâmicas, da estratégia como prática e da ambidestria organizacional. Este é um ensaio teórico, desenvolvido com abordagem qualitativa, com uso da técnica de análise de conteúdo, com categorias predeterminadas, mas apresentando procedimentos indutivos no desenvolvimento do modelo. Nas bases de dados ScienceDirect, Spell e Capes não foram encontradas publicações abordando a relação simultânea entre essas três teorias. A relevância teórica deste ensaio está na visão dinâmica da estratégia em uma perspectiva inovadora, identificando uma relação complementar entre os elementos epistemológicos das três teorias. A relevância prática é a possibilidade de utilização do modelo teórico analítico para a realização de pesquisas empíricas. Como resultado, foi apresentado um *framework* integrado que permite operacionalizar a intersecção entre as três abordagens. A proposição deste *framework* amplia a visão da perspectiva dinâmica da estratégia.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas. Estratégia como prática. Ambidestria Organizacional. Vantagem Competitiva

### INTEGRATING DYNAMIC CAPABILITIES, STRATEGY AS PRACTICE AND ORGANIZATIONAL AMBIDESTRIES WITH EFFECT ON COMPETITIVE ADVANTAGE

#### Abstract

*The theories of dynamic capabilities, strategy as practice and organizational ambidexterity have a common element in the dynamic view of strategy, in which their essential categories have a connective, complementary and integrative vocation. This research presents a proposal integrating the theories of dynamic capabilities, strategy as practice and organizational ambidexterity. This is a theoretical essay, developed with a qualitative approach, using the technique of content analysis, with predetermined categories, but presenting inductive procedures in the development of the model. In the ScienceDirect, Spell and Capes databases no publications were found addressing the simultaneous relationship between these three theories. The theoretical relevance of this essay lies in the dynamic view of strategy in an innovative perspective, identifying a complementary relationship between the epistemological elements of the three theories. The practical relevance is the possibility of using the theoretical analytical model to carry out empirical research. As a result, an integrated framework was presented that allows operationalizing the intersection between the three approaches. The proposition of this framework broadens the view of the dynamic perspective of the strategy.*

**Keywords:** Dynamic capabilities. Strategy as practice. Organizational Ambidexterity. Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias das capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional têm a perspectiva da visão dinâmica da estratégia como elemento comum, em que suas categorias essenciais apresentam uma vocação conectiva, complementar e integrativa. Neste contexto, os recursos das capacidades dinâmicas são utilizados para desenvolver a estratégia como prática, que utiliza a ambidestria organizacional (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018) como instrumento de realização das conexões e integração entre as teorias, incorporadas em uma estratégia aplicada para viabilizar a busca de vantagem competitiva.

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

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

Sobre o relacionamento simultâneo entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional, não foram identificadas pesquisas. A partir desta lacuna, a pergunta fundamental deste ensaio é: Como as teorias sobre Capacidades Dinâmicas, Estratégia como Prática e Ambidestria Organizacional se relacionam para desenvolver uma estratégia em busca de vantagem competitiva? Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver uma proposta de modelo de integração entre as teorias das capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

Este ensaio teórico utilizou o método qualitativo, com uso da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), com categorias e subcategorias predeterminadas (Capacidades Dinâmicas: Identificar, Aprimorar e Realizar; Estratégia como Prática: Praticantes, Práticas e Práxis e Ambidestria Organizacional (*Exploration e Exploitation*), com predomínio do método dedutivo (HYDE, 2000), importante para garantir a convicção nos resultados de uma pesquisa qualitativa, mas apresentando procedimentos indutivos no desenvolvimento do modelo (THOMAS, 2006).

A relevância teórica deste ensaio está na visão dinâmica da estratégia em uma perspectiva inovadora, identificando uma relação complementar entre os elementos epistemológicos das três teorias, resultante de uma predisposição conectiva, complementar e integrativa que existe entre as teorias.

A principal contribuição deste ensaio foi identificar o potencial de integração entre essas três perspectivas teóricas da estratégia, revelando relações temporais e conceituais que existem entre elas. A proposição deste *framework* amplia a visão da perspectiva dinâmica da estratégia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Mintzberg e Waters (1985) definem estratégia com um padrão em um fluxo de decisões, tendo um compromisso com a ação. Esse fluxo determina a dinâmica das estratégias,

onde inicialmente elas são desenvolvidas de forma intencional e foram chamadas estratégias deliberadas. Com o decorrer da implementação da estratégia e a análise e avaliação das perspectivas do ambiente, as expectativas do mundo real criam a necessidade de desenvolvimento de estratégia emergentes.

Na estratégia deliberada, os planos são previamente estabelecidos com objetivos que devem ser cumpridos, já na estratégia emergente, o plano é reagir com rapidez aos acontecimentos do momento, para melhorar o desempenho, a partir de rearranjo dos recursos e capacidades organizacionais (MARIOTTO, 2003; MIRABEU; MAGUIRE, 2014; MINTZBERG; WATERS, 1985; OSBORN, 1998;).

Estratégias deliberadas e estratégias emergentes têm uma relação intertemporal ao longo do tempo no desenvolvimento e realização das estratégias. Nesse período intertemporal, as estratégias desenvolvem processos que são importantes para a adaptabilidade da organização às transformações dinâmicas do ambiente (HERNÁNDEZ; MONTOYA; MONTOYA, 2017).

Randall (1984) demonstrou que apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas, isto é, 90% do fazer estratégico estão incorporados aos processos emergentes, o que induz que as estratégias formuladas e emergentes, de fato coexistem. Outros estudos concluíram, ainda, que apesar de bem formuladas, muitas estratégias falham por problemas de implementação (HICKSON; MILLER; WILSON, 2003; RAES; HEIJLTJES; GLUNK; ROE, 2011).

Neste ensaio, essa perspectiva dinâmica, aparece nas categorias essenciais de conexão e integração entre as teorias das capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

## 2.1 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas está concentrada no estudo da capacidade de reconfigurar as rotinas e processos de uma organização, para responder às mudanças que ocorrem no ambiente externo, considerando o papel dinâmico da gestão estratégica (TEECE, 2018; TONDOLLO; BITENCOURT, 2014).

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

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

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

Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes principais de capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovadora. A capacidade adaptativa é a capacidade de adaptar o objetivo de mercado para responder a

oportunidades externas. A capacidade absorptiva é a capacidade de uma empresa para reconhecer o valor de novas informações externas, avaliar, assimilar e utilizar esses novos conhecimentos externos em suas estratégias. A capacidade inovadora é a capacidade que uma empresa tem de desenvolver novos produtos e atuar em novos mercados (WANG; AHMED; 2007).

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

Em síntese uma empresa deve desenvolver suas capacidades dinâmicas em um modelo de negócio capturando e aproveitando oportunidades identificadas, mobilizando recursos e realizando a apreensão de uma oportunidade. Para isso, é preciso ter capacidade de adaptar seus objetivos ao mercado, valorizando as novas informações externas, assimilando e utilizando esses novos conhecimentos para inovar. O processo dinâmico de desenvolvimento das capacidades organizacionais pode ser realizado na forma de atividades prática da estratégia (REGNÉR, 2008).

## 2.2 Estratégia como Prática

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

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

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

A análise de práticas tem o propósito de identificar a sua utilização, para definir a forma como esses padrões de utilização influenciam a formação da práxis tanto em nível macro, institucional e organizacional, quanto em nível micro (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007), em atividades que compõem o dia a dia da criação de uma estratégia.

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

O processo de criar a estratégia (*strategizing*) resulta da interconexão dos três elementos: práxis, práticas e praticantes. A estratégia desenvolvida como prática procura ajustar o processo recursivo dinâmico, em que as práticas organizacionais moldam e são moldadas pelas necessidades competitiva mais ampla (JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018). Recursividade significa a reprodução socialmente realizada de sequências de atividade e ações

pelos atores envolvidos (praticantes), em um modelo que abordará uma nova situação (JARZABKOWSKI, 2004).

O processo recursivo pressupõe a estruturação como processo dinâmico, com quatro conceitos fundamentais para a análise da estruturação: estruturas, interação, modalidades e eventos (SOUZA, 2011). As estruturas são organizadas como propriedades dos sistemas sociais, que resultam das ações dos agentes (praticantes). A recursividade, confere aos agentes (praticantes) envolvidos na ação a capacidade de transformação das estruturas (SOUZA, 2011). A interação é a ação realizada pelos agentes (praticantes), habilitada pelas estruturas concretizadas em um “episódio estratégico”. As modalidades são o meio de reprodução de componentes estruturais de sistemas de interação, que são utilizados e alterados pelos próprios agentes. Os eventos representam momentos de recursividade que garante a possibilidade (e ocorrência) de mudanças nas modalidades. Essas mudanças resultam da interiorização das práticas pelos atores (praticantes), em uma ação que altera as práticas atuais causando uma mudança (SOUZA, 2011). Nesse processo, pode ocorrer a alteração da estrutura pela criação e adoção de novas práticas (recursos), ou pela aplicação de novas lógicas de pensamento e ação (JARZABKOWSKI, 2008; WHITTINGTON, 2006).

Como resultado desse processo recursivo dinâmico, a estratégia como prática é implementada para melhorar a posição competitiva buscando, a partir das capacidades dinâmicas, novas alternativas, descobertas e inovações, mas também é preciso realizar a otimização de recursos com a necessidade rotineira de eficiência, eficácia, alinhamento e adaptação, que são pré-requisitos essenciais para a busca de uma vantagem competitiva (JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018).

O desenvolvimento de capacidades para manter o equilíbrio entre eficiência, eficácia e inovação, revela a presença da ambidestria organizacional com instrumento de gestão e operacionalização da estratégia. Essas atividades ambidestras não precisam ser atividades concorrentes, mas podem e devem ser complementares (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

### 2.3 Ambidestria Organizacional

Ambidestria é o conceito usado para explicar como as organizações trabalham com *exploration* e *exploitation* para viabilizar seu desenvolvimento (POPADIUK, 2016). A ambidestria organizacional é a capacidade que uma organização tem de explorar e explorar para competir em tecnologias e mercados maduros em que flexibilidade, eficiência, experimentação são necessárias, tendo o controle e a melhoria incremental como categorias valorizadas (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

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

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

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

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

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

### 3 MODELO INTEGRADO

A seguir, serão desenvolvidos e formatada a dinâmica das relações de integração entre as estratégias definidas pelas capacidades dinâmicas, quando traduzidas em estratégia como prática, tendo a ambidestria organizacional como ferramenta de gestão que operacionaliza a estratégia como atividade prática.

#### 3.1 Elementos e alinhamento do modelo integrado

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

As rotinas estratégicas e operacionais de uma organização têm propriedades genéticas que criam uma predisposição a agir de determinadas maneiras, definindo as opções possíveis que podem ser utilizadas nas práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2003; WINTER, 2003). Essas rotinas são socialmente complexas, integradas e interligadas. Elas compreendem uma arquitetura social que penetra na comunicação de informação e estratégias de resolução de problemas organizacionais (JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018). Nessa arquitetura social, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas resulta da integração entre as rotinas estratégicas e operacionais que estão sempre conectadas e articuladas.

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

O processo estratégico, a visão baseada na atividade e a vantagem competitiva como objetivo final, são os principais fundamentos de conexão para apresentar neste modelo uma argumentação analítica, que identifica uma coerência ontológica e epistemológica em uma visão de integração complementar entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

O primeiro fundamento, o processo estratégico, tem uma relação íntima e explícita com as capacidades dinâmicas. Ele aparece na definição das capacidades dinâmicas, como elemento utilizado pela organização para crescer e se desenvolver, atualizando e reconfigurando suas competências (TEECE *et al.*, 1997).

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

Nessa combinação entre o processo estratégico e as capacidades dinâmicas, o processo estratégico é utilizado para definir conceitos e propriedades das capacidades dinâmicas, criando um certo domínio do conhecimento, logicamente consistente, em que processos e capacidades se juntam para moldar a estratégia (MARITAN, 2007). Essa combinação introduz uma compatibilidade entre processos e capacidades, criando conectores que viabilizam a convergência e integração de conceitos e metodologias com as teorias de estratégia como prática e ambidestria organizacional, na medida em que estas duas teorias também estabelecem compatibilidade e conexões com o processo estratégico.

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

Na estratégia como prática, o processo estratégico aparece como uma sequência de tarefas essenciais para as atividades dos estrategistas (praticantes) que realizam a práxis da estratégia ao longo do tempo (CAVALCANTI; FREITAS, 2020). Nessa lógica de temporalidade, a estratégia estabelece a interconexão entre os micros processos e os fenômenos de nível macro das organizações ao longo do tempo (KOUAMÉ; LANGLEEY, 2018). Assim, atividades práticas e processos estratégicos são entrelaçados e vistos em uma visão combinatória (BURGELMAN *et al.*, 2018), estabelecendo relações sequenciais entre os fenômenos de nível micro e macro que estão interconectados ao longo do tempo (KOUAMÉ; LANGLEEY, 2018). Para estabelecer a interconexão desses fenômenos os praticantes atuam no fluxo de atividades da práxis, utilizando a ambidestria organizacional como ferramenta de gestão do equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985). A gestão destas estratégias ocorre por meio da *exploration* e *exploitation*.

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

A conveniência em buscar o equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes, revela o processo estratégico como um conceito fundamental para estabelecer a conexão integrativa entre estas três teorias. No caso da ambidestria, o processo estratégico pode ter características deliberadas ou emergentes. Em sua origem ele é naturalmente deliberado,

quando efetivado pela *exploitaton*, mas também precisa ser emergente em forma de *exploration*, em decorrência da necessidade de equilíbrio dinâmico entre as duas atividades, para estabelecer um desempenho que possa produzir vantagem competitiva.

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

Em síntese, essa relação que existe entre *exploration* e estratégia emergente e *exploitation* e estratégia deliberadas (SINHA, 2019), revela o papel do processo estratégico como instrumento agregador para estabelecer a conexão entre capacidades dinâmica, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

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

O segundo fundamento de conexão importante para estabelecer a integração teórica do modelo proposto é a visão baseada na atividade. Isso porque, a atividade está presente como prática nos elementos constituintes das três teorias, pois as práticas são rotinas padronizadas de ações coletivas constituídas por atividades (SILVA; GONCALVES, 2016). As práticas sociais são atividades que estão dentro do processo. Agentes e processos organizacionais estão sujeitos às práticas (SILVA; GONCALVES, 2016) em um processo recursivo dinâmico (JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018). Deste modo, como as práticas estão dentro dos processos e o processo da estratégia está conectado com as três teorias, isso possibilita uma reflexão sobre a identificação das práticas, resultantes da integração entre estas teorias, que podem ser percebidas na construção e operacionalização de estratégias dinâmicas.

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

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

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

O terceiro fundamento desta integração é o conceito de vantagem competitiva. Vantagem competitiva é o conjunto de práticas estratégicas que aumentam a eficácia e a eficiência de uma organização, em que os recursos e as capacidades dinâmicas desempenham

um papel fundamental, produzindo oportunidades para criar vantagem competitiva (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016).

A dinâmica dos recursos e capacidades representa um elemento importante da estratégia para compreender a vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas sozinhas não têm um impacto direto na vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000). No modelo aqui desenvolvido, elas dependem da integração com a estratégia como prática e a ambidestria organizacional. As variáveis que podem intermediar esse relacionamento são: ativos intangíveis e tangíveis aprimorados, recursos irreplicáveis, capacidade de inovação e rotinas organizacionais que tendem a alterar a base de recursos existente (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE *et al.*, 1997) e são utilizadas para desenvolver e operacionalizar uma estratégia.

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

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

### 3.2 Dinâmica do modelo integrado

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

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

O gerente (praticante) desempenha o papel de articulador no processo do desenvolvimento de estratégias (IASBECH; LAVARDA, 2018). Ele faz isso, ao direcionar o processo da estratégia do nível organizacional para as práticas e rotinas em um mundo social dentro da organização. Como praticante, o gerente utiliza suas práticas organizacionais institucionalizadas como práticas cotidianas, moldando a estrutura e a repetição recursiva desse processo ao longo do tempo (SOUZA, 2011) para executar em nível operacional uma atividade de estratégia. Ao gerar novos conhecimentos e inovação de produtos e processos, os praticantes da estratégia desenvolvem uma nova práxis como um trabalho real, quando utilizam, modificam e replicam as práticas da estratégia (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007).

Dessa forma, a estratégia como prática estabelece a conexão e a interação das capacidades organizacionais com as atividades e processos concretos de criação da estratégia

(*strategizing*), em um processo dinâmico que sempre necessita de renovação das capacidades dinâmicas (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007; REGNÉR, 2008).

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

A estratégia como prática decorre da interação entre as práticas, a práxis e os praticantes. Os praticantes precisam estabelecer o equilíbrio dinâmico entre a prática, como um conjunto de conhecimentos práticos adquirido (*know-how*) e a práxis como conjunto de atividades desenvolvidas ao longo da trajetória percorrida. A interação entre esses três elementos centrais da estratégia como prática deve ocorrer de forma equilibrada, para estabelecer um alinhamento entre a estratégia e as vantagens competitivas (JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018). Para que isso ocorra, neste modelo proposto, os recursos dinâmicos são transformados em capacidades de nível superior e os praticantes da estratégia como prática, desenvolve a estratégia que foi deliberada pelas capacidades dinâmicas, utilizando a ambidestria organizacional para operacionalizar os processos baseados em atividades.

Assim, uma organização ambidestra precisa realizar simultaneamente a inovação incremental e descontínua, com as rotinas operacionais que são necessárias para efetivar eficiência, eficácia e alinhamento. A ambidestria contextual (GIBSON; BIRKNSHAW, 2004) é a forma utilizada pelas organizações para implementar essa interação equilibrada entre as práticas, a práxis e os praticantes.

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

Com a alternância equilibrada entre *exploration* e *exploitation*, as organizações desenvolvem suas adaptações às mudanças ambientais, tornando-se ambidestras em longo prazo (POPADIUK *et al.*, 2018). Assim, no modelo proposto, a *exploration* ambidestra contextual se torna emergente durante o processo dinâmico de realização da estratégia como prática, como atividade de avaliação e reação rápida às mudanças observadas no mercado. Isso acontece em equilíbrio com a *exploitation* que também é necessária.

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

No modelo proposto, a *exploitation* representa a parte deliberada, pois o planejamento exerce o controle para realizar o crescimento e o desenvolvimento rotineiro da organização ao longo do seu ciclo de vida, atendendo ao dinamismo do mercado. A *exploration* é a parte emergente, pois, faz a experimentação com a pesquisa para realizar descobertas inovadoras. Assim, a ambidestria como instrumento de implementação da estratégia como

prática, precisa realizar ao mesmo tempo a continuidade do crescimento da organização, sem perder de vista a necessidade de inovação e adaptação às mudanças nos mercados.

Jarzabkowski (2003) afirma que a teoria da atividade apresenta uma estrutura com quatro componentes interativos de onde a estratégia emerge: estruturas coletivas da organização, alta gerência, atividades práticas e as práticas estratégicas que conduzem a interação entre os componentes. A teoria da atividade pode ser usada para conceituar a continuidade e a mudança em um sistema de atividades, por meio do foco nas relações entre atividade e práticas (JARZABKOWSKI, 2003).

O modelo aqui proposto utiliza o sistema de atividades, que é um conjunto de contingências (JARZABKOWSKI, 2010; JARZABKOWSKI; WOLF, 2015), para demonstrar o potencial da estrutura metodológica integrativa entre essas três teorias, examinando as práticas nos processos subjetivos e emergentes por meio dos quais a atividade estratégica é construída (JARZABKOWSKI, 2003). A dinâmica competitiva direciona a estratégia como prática para se concentrar na natureza externa da ação estratégica. Neste contexto, a estratégia é implementada para aprimorar o desempenho de uma organização em uma posição competitiva (JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018). O aprimoramento deste desempenho se revela na dinâmica de uma busca por vantagem competitiva.

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

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

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

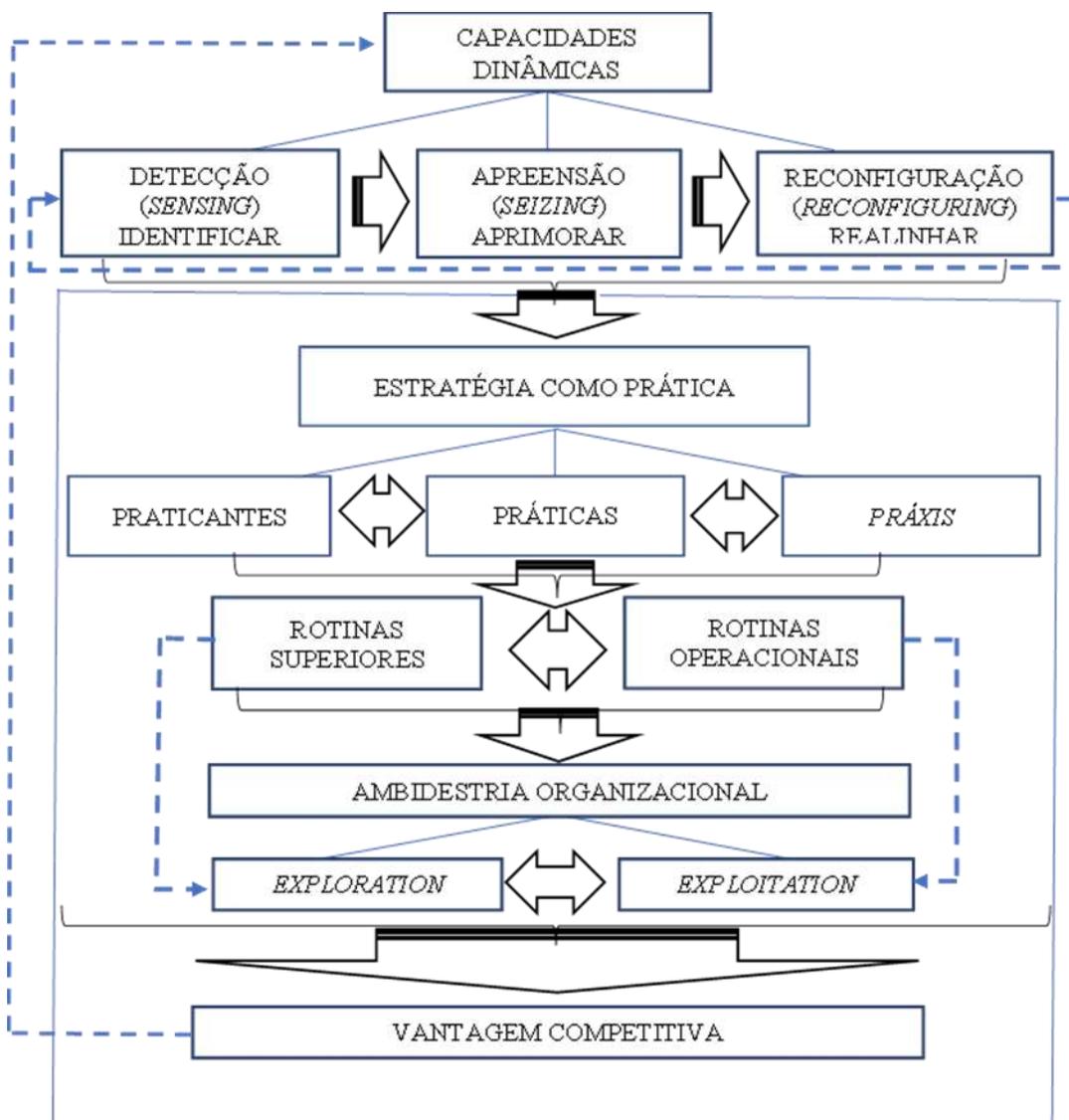
Quando os recursos das capacidades dinâmicas perdem eficácia competitiva é necessário detectar, apreender e reconfigurar capacidade, em um ciclo contínuo de desenvolvimento dessas capacidades (TEECE, 2007; TEECE, 2018; TEECE *et al.*; 1997). Esse processo está representado no *framework* pelo fluxo reverso de linhas pontilhadas entre vantagem competitiva e capacidades dinâmicas (Figura 1).

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

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas tem um fluxo horizontal da esquerda para direita (Figura 1), identificando capacidades nas possibilidades de evolução tecnológica e inovações. Essa é a capacidade de detectar e avaliar uma oportunidade (TEECE, 2018). Em seguida, é necessário aproveitar as oportunidades detectadas, mobilizando recursos para captar o seu valor, realizando a apreensão da oportunidade com o aprimoramento da estrutura (TEECE, 2007; TEECE, 2018; TEECE *et al.*; 1997).

Finalmente, é preciso realinhar a estrutura, melhorando e reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2007; TEECE, 2018). No fluxo horizontal das capacidades dinâmicas há um *feedback* entre a reconfiguração e a nova detecção para manter o equilíbrio dinâmico em busca de renovação da vantagem competitiva.

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



Fonte: os autores

- Proposição 3. No fluxo horizontal da estratégia como prática (Figura 1), a práxis é obtida pelo desenvolvimento das práticas pelos praticantes.

Os praticantes estabelecem uma relação biunívoca entre as práticas e a práxis, realizando uma interação em longo prazo entre essas duas atividades. Os processos da estratégia são elaborados pelos praticantes, utilizando suas práticas institucionalizadas para desenvolver uma práxis inovadora, por meio da qual eles interagem socialmente na organização (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). No fluxo horizontal da estratégia como prática, há uma relação de duplo sentido entre práxis e práticas (Figura 1). A relação dos praticantes com as práticas para desenvolver a práxis, evolui de forma contextual com a utilização da ambidestria organizacional (POPADIUK *et al.*, 2018).

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

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

As rotinas fazem parte dos microfundamentos da dinâmica da estratégia juntamente com os processos, a estrutura e as regras de decisão (REGNÉR, 2008). Elas são mecanismos de coordenação (JARZABKOWSKI; LÊ; FELDMAN, 2012) que estabelecem a interdependência e integração entre os microfundamentos que são desenvolvidos pela estratégia como prática e efetivados pela ambidestria organizacional no sistema de atividades.

- Proposição 5. No fluxo horizontal da ambidestria organizacional, a *exploration* e a *exploitation* interagem de forma dinâmica (Figura 1).

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

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

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

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

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

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

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da literatura pré-existente, desenvolveu-se por meio deste ensaio um modelo integrado consubstanciado em um *framework*, utilizando os construtos capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria para explicar a busca por vantagem competitiva.

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

Como limitação, decidiu-se por não utilizar variáveis exógenas ao processo com da indústria ou institucionais, entretanto, elas são captadas pelos três constructos do modelo que implicam na Vantagem Competitiva que é a razão do entendimento de estratégias bem-sucedidas.

Este é um *framework* conceitual teórico, pesquisas futuras são necessárias para testar empiricamente os fundamentos epistemológicos e metodológicos deste ensaio. Assim, sugere-se o teste com a utilização de uma base empresarial e o uso de modelagem de equações estruturais, com uso de variáveis de controle. Com os três constructos estudados pode elaborado um framework, em que as categorias aqui elencadas de cada constructo seriam as variáveis latentes de primeira ordem, reflexivas. Para a mensuração da Vantagem competitiva, recomenda-se, ainda, usar constructo de Desempenho, formado por subvariáveis latentes como financeira e não financeira, ou absolutas e relativas.

## REFERÊNCIAS

BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P. Distributed strategizing: co-producing strategic plans across strategizing communities. *In: Proceedings of the Organization Studies Summer Workshop paper*, Lancaster University, Santorini, Greece, 2005

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120, 1991.

BISPO, M. de S. Methodological Reflections on Practice-Based Research. *In: Organization Studies*. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 309-323, Sept. 2015.

BODWELL, W.; CHERMACK, T. J. Organizational Ambidexterity: integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. **Technological Forecasting and Social Change**, 77(2), 193-202, 2010.

BURGELMAN, R. A.; FLOYD, S. W.; LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, 39(3), 531-558, 2018.

CAVALCANTI, H. T.; FREITAS, J. S. F. Estratégia, combinação e reticências. **ForScience**, 8(1), 1-17, 2020.

DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capability typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175-194, 2013.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *In: KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. (Eds.). The management of organization design: strategies and implementation (V. 1, p. 167-188)*. New York: North Holland, 1976.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1122, 2000.

FEDATO, G. A. L., SZNITOWSKI, A. M.; KAROLCZAK, M. E. Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 1-26, 2018.

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

FERREIRA, J. A. B., COELHO, A.; WEERSMA, L. A. The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. **Contaduría y Administración**, v. 64, n. 1, p. 49-50. Disponível em: <https://RePEc:nax:conyad:v:64:y:2019:i:1:p:49-50>, 2019.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: what is strategy as practice? *In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 1-30). Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

GUTTEL, W. H., KONLECHNER, S. W.; TREDE, J. K. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 261-284, 2015.

HERNÁNDEZ-BETANCUR, J. E.; MONTOYA-RESTREPO, I.; MONTOYA-RESTREPO, L. A. The moment of decision from the perspective of deliberate and emergent strategies. *AD-minister*, n. 31, p. 93-114, 2017.

HICKSON, D.; MILLER, S.; WILSON, D. Planned or prioritized: two options for managing the implementation of strategic decisions. **Journal of Management Studies**, 40, p. 1803–1836, 2003.

HYDE, K. F. (2000). Recognizing deductive processes in qualitative research. **Qualitative Market Research**, v.3, n. 2, p. 82-90,2000.

IASBECH, P. A. B.; LAVARDA, R. A. B. (2018). Strategy as practice and the role of middle manager in organizations: the future of the field. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 1125–1145, 2018.

JARZABKOWSKI, P. Strategic perspectives: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-51, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An activity-based approach**. Londres: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Activity-theory approaches to studying strategy as practice. *In: Cambridge Handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

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

JARZABKOWSKI, P.; BEDNAREK, R. Toward a social practice theory of relational competing. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 794-829, 2018.

JARZABKOWSKI, P. A., LÊ, J. K.; FELDMAN, M. S. Toward a theory of coordinating: creating coordinating mechanisms in practice. **Organization Science**, v. 23, n. 4, p. 907-927, 2012.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WOLF, C. An activity theory approach to strategy as practice. *In: Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed., pp. 165–183). Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

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

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

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

LOCKE, E. Construct validity vs. concept validity. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 2, p. 146-148, 2012.

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

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

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, 78-93, 2003.

MARITAN, C. A. Dynamic Capabilities and organizational process. *In: Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organization* (Chap. 3). Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, ed. Esp., p. 41-64, 2014.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MIRABEU, L.; MAGUIRE, S. From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy. **Strategic Management Journal**, Maden, v. 35, n. 8, p. 1202-1229, 2014.

NICOLINI, D. (2013). **Practice theory, work, and organization: An introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

O'REILLY, C. A.; HARRELD, J. B.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. **California Management Review**, v. 51, n. 4, p. 75–99, 2009.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185–206, 2008.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. **The Academy of Management Perspectives**, 27(4), 324-338, 2013.

OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, Malden, v. 35, n. 4, 481-509, 1998.

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

POPADIUK, S. (2015). **Exploration, exploitation e ambidestria**. São Paulo: Mackenzie, 2015.

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

POPADIUK, S., Luz, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamics capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? **Revista Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, 2018.

RAES, A. M. L.; HEIJLTJES, M. G.; GLUNK; U.; ROE, R. A. The interface of the top management team and middle managers: a process model. **Academy of Management Review**, v. 36, p. 102–126, 2011

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

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

RANDALL, R. M. Sniping at Strategic Planning. **Planning Review**, (3), 2, 8-1, 1984.

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

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**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

SILVA, E. R. da; GONCALVES, C. A. Practice genealogy and its implications for strategy as practice. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 130-152, 2016.

SINHA, S. The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 3, p. 382-396, 2019.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SOUZA, C. M. L. de. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, Oct., 2011.

STANDER, K.; PRETORIUS, M. **The next step in the strategy-as-practice evolution: a comparative typology matrix.** *Acta Commercii*, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2016.

THOMAS, D. R. A. General inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

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

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, p. 8-37, 2014a.

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

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, 51(1), 40-49, 2018.

TEECE, D. J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A.; HARRELD, B. Strategic Renewal: Proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning. PAPER PRESENTED AT THE HARVARD BUSINESS SCHOOL, **Anais[...]**, Cambridge, MA, USA, 2013.

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

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

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

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

---

Recebido em/Received: 07/07/2021 | Aprovado em/Approved: 11/06/2022

---