ReGeo ISSN: 2177-3246

DIGA ME EM QUAL CONTEXTO CULTURAL DESENVOLVESTES QUE EU TE DIREI QUEM SE TORNOU: UM ESTUDO SOBRE PATH DEPENDENCE EM CAPACIDADES DINÂMICAS

TELL ME ABOUT THE CULTURAL CONTEXT IN WHICH YOU DEVELOPED, AND I'LL TELL YOU WHO YOU'VE BECOME: A STUDY ON PATH DEPENCENCE IN DYNAMIC CAPABILITIES

DIME EN QUÉ CONTEXTO CULTURAL TE DESARROLLASTE QUE TE DIRÉ QUIÉN TE CONVERTISTE: UN ESTUDIO SOBRE PATH DEPENDENCE EN CAPACIDADES DINÁMICAS

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-215

Data de submissão: 10/07/2026 **Data de publicação:** 24/08/2026

Paulo Roberto Palauro
Doutor em Administração de Empresas
Instituição: Universidade Metodista de Piracicaba
E-mail: paulopalauro@terra.com.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-3784-6280

Dalila Alves Corrêa
Doutora em Administração de Empresas
Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)
E-mail: dacorrea@uniara.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0008-2796-7621

Ethel Cristina da Silva Chiari
Doutora em Engenharia Mecânica
Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)
E-mail: eccsilva@uniara.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4836-0246

Maria Imaculada de Lima Montebello
Doutora em Agronomia (Estatística e Experimentação Agronômica)
Instituição: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
E-mail: milmonte50@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8785-5911

RESUMO
O artigo aborda path dependence na construção das capacidades dinâmicas. Seu objetivo é mostrar como a trajetória histórica de uma empresa e as escolhas passadas de seus executivos influenciam as decisões presentes e as oportunidades estratégicas futuras, configurando assim a path dependence - dependência do caminho. Tais trajetórias são moldadas por compromissos repetidos e estão enraizadas na cultura da empresa, delimitando as alternativas disponíveis aos gestores e exercendo papel decisivo no fomento ou na restrição da inovação e dos processos empreendedores. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva de pesquisa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com seis executivos seniores de empresas brasileiras com atuação nos mercados nacional e internacional. Os resultados confirmam que path dependence permeia a formação das capacidades dinâmicas ao reforçar valores culturais, moldar estilos de liderança e influenciar processos

de tomada de decisão. Os executivos reconhecem que experiências prévias relacionadas ao empreendedorismo, ao aprendizado e à ambidestria determinam a forma como as empresas percebem e aproveitam novas oportunidades de mercado. O estudo estabelece vínculos com a literatura de estratégia organizacional ao abordar os caminhos que as empresas escolhem, criam, formam e desenvolvem para alcançar suas capacidades dinâmicas. Oferece orientações práticas para tomadores de decisões estratégicas alertando sobre a necessidade de equilibrar rotinas herdadas com estratégias de inovação.

Palavras-chave: Dependência do Caminho. Capacidades Dinâmicas. Aprendizado Organizacional. Ambidestria. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This article addresses the role of path dependence in the development of a firm's dynamic capabilities. Its objective is to demonstrate how an organization's historical trajectory and the past choices of its executives influence present decisions and future strategic opportunities, thereby shaping path dependence. Such trajectories are molded by repeated commitments and rooted in the corporate culture; they define the alternatives available to managers and play a decisive role in either fostering or constraining innovation and entrepreneurial processes. A qualitative, exploratory, and descriptive research approach was adopted, utilizing semi-structured interviews with six senior executives from Brazilian companies operating in both domestic and international markets. The results confirm that path dependence permeates the formation of dynamic capabilities by reinforcing cultural values, shaping leadership styles, and influencing decision-making processes. Executives acknowledge that prior experiences related to entrepreneurship, learning, and ambidexterity determine how companies perceive and seize new market opportunities. The study links to organizational strategy literature by examining the paths companies choose, create, shape, and develop to achieve dynamic capabilities. It offers practical guidance for strategic decision-makers, highlighting the need to balance inherited routines with innovation strategies.

Keywords: Path Dependence. Dynamic Capabilities. Organizational Learning. Ambidexterity. Strategic Management.

RESUMEN

El artículo aborda la dependencia de la senda en la construcción de capacidades dinámicas. Su objetivo es mostrar cómo la trayectoria histórica de una empresa y las decisiones pasadas de sus ejecutivos influyen en las decisiones presentes y las oportunidades estratégicas futuras, configurando así la dependencia de la senda. Tales trayectorias se moldean por compromisos repetidos y están enraizadas en la cultura de la empresa, delimitando las alternativas disponibles para los gestores y ejerciendo un papel decisivo en el fomento o la restricción de la innovación y los procesos empresariales. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo de investigación, realizado mediante entrevistas semiestructuradas con seis ejecutivos seniores de empresas brasileñas con actuación en los mercados nacional e internacional. Los resultados confirman que la dependencia de la senda permea la formación de capacidades dinámicas al reforzar valores culturales, moldear estilos de liderazgo e influir en procesos de toma de decisiones. Los ejecutivos reconocen que experiencias previas relacionadas con el emprendimiento, el aprendizaje y la ambidestreza determinan la forma en que las empresas perciben y aprovechan nuevas oportunidades de mercado. El estudio establece vínculos con la literatura de estrategia organizacional al abordar los caminos que las empresas eligen, crean, forman y desarrollan para alcanzar sus capacidades dinámicas. Ofrece orientaciones prácticas para tomadores de decisiones estratégicas alertando sobre la necesidad de equilibrar rutinas heredadas con estrategias de innovación.

Palabras clave: Dependencia de la Senda. Capacidades Dinámicas. Aprendizaje Organizacional. Ambidestreza. Gestión Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Até onde uma empresa pode chegar na sua evolução dependerá de sua posição atual e dos caminhos que seguirá. A posição atual é geralmente a resultante do caminho que já percorreu. Seus processos de desenvolvimento são específicos do contexto e dependentes do caminho (*path dependence*), o que significa que as capacidades dinâmicas diferem em sua manifestação e impacto organizacional (TEECE *et al.*, 1997; JANTUNEN, 2018). Por isto, tais capacidades têm características idiossincráticas e específicas em cada empresa.

Segundo Killen (2012), uma capacidade demonstra uma relação de mão dupla com os recursos, implantando-os, fortalecendo-os e exibindo dependências do caminho à medida que se desenvolvem ao longo do tempo, sendo modificada através de experiências e escolhas sobre opções e oportunidades futuras. Desse modo, quanto mais cedo na formação da empresa tais capacidades são desenvolvidas, mais profundamente enraizada na cultura estará a propensão para desenvolver tais recursos (ZAHRA *et al*, 2006).

Eisenhardt *et al.* (2000), ao citarem Dierickx *et al.* (1989) reconhecem que os recursos dinâmicos são vistos como essencialmente dependentes do caminho, uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história e do estoque de ativo que detém.

O presente estudo investigou como a dependência do caminho impacta a formação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas das empresas. Seu foco consiste em mostrar que as escolhas estratégicas feitas pelos seus executivos, ao longo do caminho, refletem nas escolhas presentes e refletirão nas escolhas futuras. Integraram o estudo seis executivos seniores de seis empresas brasileiras com operações nos mercados nacional e internacional. A importância desse estudo reside em fornecer insights para gestores seniores refletirem sobre a importância estratégica de suas escolhas ao tomarem decisões de negócio e, como isto pesará na formação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Refere-se à capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes de negócio hostis e movidos por mudanças. Elas refletem a robustez de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, devido as dependências de trajetória – *path dependence* e posições de mercado (TEECE *et al*, 1997); tais como os processos e os recursos da empresa, especificamente para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo gerar mudanças no mercado. Tais capacidades são

portanto, as rotinas organizacionais e estratégias pelas quais as empresas obtém novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT *et al.*, 2000).

Trata-se de um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais (ZOLLO *et al.*, 2002). Diz respeito a capacidade da empresa para reconfigurar os recursos e rotinas de maneira prevista e considerada apropriada pelos seus principais tomadores de decisões (ZAHRA *et al*,2006). Para Adner *et al.* (2003) são capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e redefinem recursos e competências organizacionais. São substancialmente construídas através de um processo de aprendizado contínuo, apoiado pela equipe de gerentes seniores (capacidade empreendedora), que fomenta a ambidestria (O'REILLY *et al.*, 2004; ZAHRA *et al.*, 2002, 2006).

A ambidestria (*ambidexterity*) é uma expertise que uma empresa tem para combinar duas tarefas aparentemente distintas, designadas pela capacidade de absorção (*exploration)* e de exploração (*exploitation)* de conhecimento; e elas dependem do caminho escolhido (ROTHAERMEL *et al.*, 2009). Logo, para manter uma posição competitiva, as organizações desenvolvem estratégias diretamente associadas ao processo de aprendizagem organizacional por meio destas duas tarefas para orientar a aquisição, geração, retenção, transferência e aplicação de conhecimentos (ZAHRA *et al.*, 2006).

A formação dessas capacidades ocorre de diversas formas, seja por meio de um novo negócio ou ampliação de um negócio já existente, seja ainda mediante a criação de um produto ou processo de produção (HELFAT *et al.*, 2015; HELFAT *et al.*, 2011). Elas estão diretamente vinculadas com a capacidade de seus gestores de estruturar a empresa para se ter uma maior lucratividade e continuidade do crescimento (MEIRELLES *et al.*, 2014). Teece *et al.* (2016) menciona que elas são difíceis de serem replicadas pela concorrência, porque são construídas com base nas características peculiares dos gerentes, das rotinas e da cultura da organização. Por serem recursos únicos e valiosos de propósito geral, as capacidades dinâmicas se constituem assim, uma base para uma vantagem competitiva sustentável.

2.2 PATH DEPENDENCE (DEPENDÊNCIA DO CAMINHO)

Path Dependence configura-se como a habilidade gerencial de utilizar o conhecimento histórico acumulado na organização para impulsionar a eficiência, reforçando assim, a trajetória existente, ao mesmo tempo em que se ativam rotinas intencionais de quebra de padrão para reconfigurar os recursos visando a sobrevivência da empresa diante de choques ambientais.

De acordo com Teece *et al.* (1997), até onde uma empresa pode ir dependerá de sua posição atual e, dos caminhos a seguir, sendo que esta posição é geralmente moldada pelo caminho já percorrido e, isto confere determinadas características únicas (JANTUNEN *et al.*,2012). Os recursos são dinâmicos e vistos como essencialmente dependentes do caminho, uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história e do estoque de ativo que possui. Devido à natureza da aprendizagem ser dependente do caminho, entende-se que quanto mais cedo na formação da empresa tais capacidades forem desenvolvidas, mais profundamente enraizadas na cultura está a propensão para desenvolver tais recursos (ZAHRA e al., 2006).

Zott (2003) associa a dependência do caminho ao aprendizado da implantação de recursos e, isto fomenta a diferença entre empresas. De acordo com Rothaermel *et al.* (2006, 2007) uma capacidade se torna dependente do caminho construído ao longo do tempo por meio de compromissos repetidos, e que se limita pelo passado, bem como, pelas decisões iniciais que afetam os resultados futuros. Nesse mesmo sentido Ng (2007) afirma que a interpretação dos atos (tomadas de decisão) só pode ser entendida por meio da história única e experiências no uso de recursos de qualquer empresa. Augier (2007) também reforça a ideia da dependência do caminho, onde as capacidades de uma empresa são definidas por onde ela esteve e o que fez, afetando o desempenho, uma vez que esse também está enraizado na cultura. Pentland *et al.* (2012) entendem a dependência do caminho como o processo pelo qual as ações passadas influenciam a probabilidade de ações futuras.

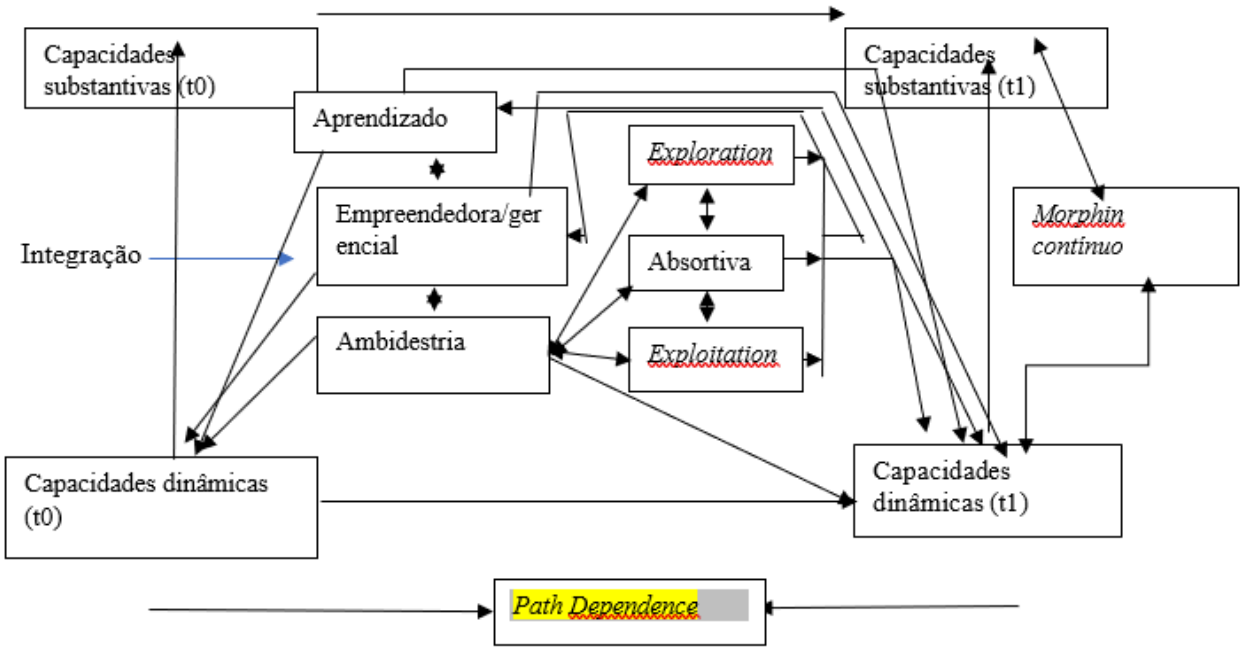
Para Kor *et al.* (2005) e Sydow *et al.* (2009) a dependência de caminho é confirmada quando empresas com histórico de esforços crescentes aplicados ao desenvolvimento de *know-how* tecnológico, ao longo do tempo, ganham uma vantagem competitiva estratégica sobre suas contrapartes, que mostram comprometimento fraco. Por isto, empresas com um histórico de aumento de implantações de estratégias de P&D e Marketing atingirão desempenho superior quando comparadas às que não implantam. O mesmo concluiu Helfat (1997) ao afirmar que empresas que tinham maiores estoques de conhecimento de P&D no passado, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D. Sigaw *et al.* (2006) afirmam que empresas com forte orientação para a inovação são mais propícias a: dedicar recursos a todas as áreas; desenvolver e implementar novas tecnologias; implementar políticas, procedimentos formais, práticas e incentivos destinados a estimular e sustentar ações individuais; coletar informações sobre clientes e concorrentes; coordenar processos operacionais e estruturais; produzir maior número de inovações radicais e incrementais e; levar inovações desde o início até a implementação de uma forma mais rápida, para estimular e sustentar a inovação, confirmando a dependência o caminho.

Chadwick *et al.* (2009) confirmando Teece *et al* (1997) afirmam que as rotinas reforçam a ideia de dependência do caminho, sendo que as capacidades das empresas são determinadas até certo ponto por onde elas estiveram e o que fizeram, sendo que o seu desempenho é uma função dos repertórios enraizados. Assim, a dependência do caminho e trajetórias tecnológicas estabelecidas moldam as oportunidades futuras enfrentadas pelas empresas. Para Eisenhardt *et al.* (2000), mecanismos de aprendizagem bem conhecidos orientam a evolução das capacidades dinâmicas e fundamentam a dependência do caminho.

No presente estudo, *Path dependence* foi investigado a partir da compreensão que os executivos seniores, integrantes da pesquisa, expressaram sobre "como" a história da empresa e as decisões estratégicas firmadas no passado tornaram-se cruciais para o seu desenvolvimento futuro.

A figura 1 mostra a configuração do framework conceitual de capacidades dinâmicas, destacando-se p*ath dependence.*

Figura 1: Framework conceitual de capacidades dinâmicas, baseado em Zahra *et al.* (2006) com adaptações dos autores.



Fonte: Autores.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Dada à natureza exploratória do estudo adotou-se a pesquisa qualitativa (EISENHARDT, 1989; MILLES *et al.*, 1994; MERRIAN, 1998) para o seu desenvolvimento. De acordo com Morgan *et al.* (1980), a pesquisa qualitativa é uma abordagem de investigação e não um conjunto de técnicas, sendo também um conceito mais amplo para designar diversas formas de investigação, com características próprias. Dentre estas características, Merrian (1998) destaca: a percepção de que a realidade objetiva

é construída através das interações sociais; a importância do papel do pesquisador na análise dos fenômenos; o uso do campo como estratégia de investigação; a perspectiva indutiva e resultados descritivos como produto. Flick *et al.* (2004) destacam como pressupostos desta abordagem: a realidade social como um produto compartilhado da atribuição de significados; a natureza processual e reflexiva desta realidade; os significados subjetivos que dão relevância aos elementos objetivos da vida; e a reconstrução da realidade social por meio de sua n4atureza comunicativa como ponto de partida para a pesquisa.

Assim, realidade social, significados, reflexividade, subjetividade, natureza comunicativa e reconstrução, foram observados no estudo para a elaboração de constructos relacionados às capacidades dinâmicas, em específico, *path dependence*.

Sampieri *et al.* (2013) enfatizam que este tipo de pesquisa é recomendada para temas pouco explorados. Godoi *et al.* (2010) referem-se à investigação de casos concretos com suas peculiaridades locais e temporais, partindo das atividades e vivencias dos envolvidos em determinado contexto – aspectos obtidos pelos depoimentos dos participantes da pesquisa, no cerne de suas experiências de tomadores de decisões estratégicas aventadas ao longo de suas carreiras profissionais. Logo, ela não se liga às generalizações estatísticas, às relações lineares de causa e efeito ou representatividade numérica (PATTON, 2002).

3.4.1 Identificação das empresas/participantes e procedimentos para coleta de dados

Foram adotados os seguintes procedimentos para a identificação das empresas participantes:

1- Consulta ao site do Ministério da Indústria e Comércio (https://www.gov.br/mdic/pt-br), conforme acesso feito em janeiro/2024, utilizando os identificadores: Empresas Importadoras e Empresas Exportadoras de origem nacional. Sobre o retorno obtido, aplicou-se o filtro empresas do Estado de São Paulo. Este recorte foi necessário para viabilizar a coleta de dados e o acesso físico aos participantes. Foram identificadas 9747 empresas;

2- Na sequência foi consultado o site *empresaaqui.com.br* para obter dados a partir de seus CNPJ. Este processo possibilitou a obtenção das seguintes informações: atividade principal da empresa, o cadastro nacional de atividade econômica, porte da empresa, endereços para contatos, dentre outras informações. Após, aplicou-se o filtro: empresas de médio e grande porte; empresas sem dívidas ou com dívidas pequenas em relação ao capital social; as SA. de capital fechado; empresas importadoras e exportadoras e, empresas somente exportadoras;

3 – Foi enviado convites, através de contatos de e-mail e redes sociais, aos principais executivos seniores das empresas identificadas no item 2. Seis executivos sinalizaram aceite para integrar a

pesquisa dentro do tempo demarcado para retorno aos pesquisadores, obtendo assim, a participação de diretores, presidentes e vice-presidentes;

4 - Com base nos constructos de *path dependence* e capacidades dinâmicas foi elaborado o roteiro da entrevista semiestruturada. Inicialmente, o roteiro foi apresentado e discutido junto a dois gestores de duas empresas que estavam no escopo da pesquisa, porém não puderam participar do mesmo no tempo previsto. Foi também discutido junto a um pesquisador da área de estratégia empresarial e um consultor de empresas em estratégia organizacional. Os feedbacks obtidos possibilitaram a versão final do roteiro.

5 - As entrevistas qualitativas (GODOY, 2010) ocorreram em modo presencial e individual; foram gravadas em áudio e realizadas em ambiente e agenda designados por cada participante.

6 - No seu conjunto, o material empírico gerado em áudio totalizou quinze horas, cinquenta e quatro minutos de gravação. Posteriormente, ocorreu a transcrição literal deste material, pelo uso do software atlas.ti, versão 2.2, sendo registradas em arquivos PDF e em Word, permitindo assim a constituição do banco de dados para a análise.

Dado que a essência da pesquisa qualitativa está fortemente comprometida com a interpretação humana dos eventos, contextos e fatos, adotou-se orientações do paradigma interpretativista (BURRELL et MORGAN, 1979; LINCOLN et GUBA, 1985; MILES et HUBERMAN, 1994) para a análise e interpretação dos depoimentos coletados. Desse modo, foram observados a natureza conceitual e metodológica do estudo pela adoção de uma perspectiva ontológica subjetivista, onde ocorre a interação sujeito objeto, fundamentada numa epistemologia construtivista de conhecimento (GUBA *et al.*, 2005).

4 EMPRESAS PARTICIPANTES

Trata-se de empresas brasileiras longevas, de diferentes setores, com atuação em solo nacional e internacional, operando em atividades de importação e exportação de produtos e serviços, portadoras de respeitável histórico reputacional e alto faturamento.

Empresa do setor farmacêutico: multinacional com capital 100% brasileiro, fundada em 1972; adota processos de inovação, produzindo, promovendo e comercializando produtos e serviços alinhados com a melhoria da qualidade de vida humana. Atua em 20 países na América Latina, com 10 plantas fabris nesta região, nos seguintes segmentos farmacêuticos: prescrição médica; medicamentos isentos de prescrição; genéricos; hospitalares; licitações; oncologia; serviços a terceiros e veterinária, sendo referência no setor. Reconhecida pelo pioneirismo e vocação empreendedora, a empresa estabelece parcerias nacionais e internacionais em diferentes modelos de cooperação, como

licenças, acordos de distribuição, prestação de serviços, *joint ventures,* co-desenvolvimento de produtos, entre outros.

Com foco em inovação, a empresa contabiliza mais de 200 projetos no seu *pipeline* e planos de expansão para importantes mercados globais. O comprometimento com a inovação levou a companhia a criar, em 2017, o projeto Synapsis, um modelo de parceria e incentivo para startups voltadas para o desenvolvimento de tecnologia disruptiva em serviços de saúde, realizando em 2019 o primeiro EmergeLabs, programa para fazer a ponte entre cientistas, empreendedores e o mercado, reforçando o compromisso com o desenvolvimento do ecossistema de inovação e saúde nacional.

Sua missão é promover o acesso à saúde e a qualidade de vida humana, com tratamentos a preço justo e operação rentável, que assegure o crescimento sustentável da empresa e o compartilhamento do valor gerado com colaboradores e sociedade. Tem como visão, sustentar a posição de ser uma das 3 maiores farmacêuticas de capital regional da América Latina, líderes em prescrição médica no Brasil e referência em inovação e sustentabilidade. Com rentabilidade crescente e 10% do portfólio protegido, 30% das vendas vem das operações internacionais. Seus principais valores institucionais estão fundamentados na simplicidade e agilidade, comprometimento, desenvolvimento sustentável, foco na saúde operando em todos os segmentos farmacêuticos, por meio de Unidades de Negócio, Operações Internacionais e coligadas.

Empresa do setor implementos e máquinas agrícolas: Fundada há quase 80 anos e operando em mais de 200 países. Tem fábricas no Brasil, Argentina e na Tailândia e, escritório comercial no México. Possui linha de produtos e serviços de pulverização, adubação, combinação de produtos e serviços de pulverização, de produtos e equipamentos manuais e produtos agrícolas de precisão, com o seguinte propósito: Servir o agricultor com as melhores tecnologias de memização, informações e serviços. São tecnologias, produtos e serviços que impulsionam novas ideias e soluções para atender necessidades no mundo todo, bem como assume ser corresponsável pelo bem-estar e progresso da comunidade. Ela mantém valores de reconhecimento sobre o engajamento de cada um de seus colaboradores, abrindo oportunidades para fazerem carreiras duradouras e sólidas. Apoia-se na crença de desenvolver e formar os seus próprios talentos, o que justifica um baixo índice de turnover e a permanência quase que vitalícia dos mesmos na empresa. Adota a prática de participação dos colaboradores nos resultados financeiros e uma gestão de pessoas baseada em valores e princípios humanistas.

Ao longo da sua trajetória, a empresa se mantém fiel ao pensamento do seu fundador traduzido pela crença "*Como não é possível prever o futuro, evitamos aceitar que os negócios vão sempre crescer"*. Este direcionamento sustenta que o sucesso do negócio está na vigilância sobre como se

manter atento aos altos e baixos do setor agronegócio, por isto, é necessário aceitar que haverá crescimento, estagnação e até perdas. Para prosperar de forma sustentável a empresa segue também outra crença de seu fundador: "*Depois da noite vem sempre o dia, e depois do dia vem a noite",* ou seja, as coisas mudam, hoje podem estar difíceis, amanhã, surgirão oportunidades. Com base nestas crenças, a empresa evita fazer dívidas e mantém a decisão de utilizar capital próprio gerado pelo negócio para financiar o próprio crescimento.

Todos os investimentos feitos são aprovados em acordo com as melhores práticas relacionadas ao ambiente, ao social e a gestão, as quais seguem os princípios do *Bumpunku,* definidos por Koda Rohan, (escritor japonês que viveu entre os séculos XVII e XVIII), que em síntese, significa "*compartilhar a felicidade equilibrando o idealismo heroico com o realismo".*

Além das crenças compartilhadas, a empresa define valores fundamentais para manter a sua cultura de raiz, pois considera que este é o sustentáculo vital para o seu desenvolvimento. Na gestão de processos inova utilizando o sistema Toyota de produção, a metodologia Lean Manufactoring, dentre outros métodos de melhoria contínua.

Empresa do setor de plásticos: Empresa familiar, fundada em 1967, com vasta experiência no segmento de plásticos superiores. Mantém parceria dinâmica com os clientes para criar uma ampla gama de produtos atraentes e de alto desempenho que proporcionem benefícios reais aos milhões de consumidores finais que os utilizam. Depois de reconhecida no Brasil, pelo valor, qualidade e inovação que oferece, a empresa entrou no mercado global de plásticos na metade da década de 1980 e nunca olhou para trás. Desde então, exporta mais de 70% da sua produção para Europa, América do Norte, Austrália e Japão.

Para suportar este crescimento, em 2005, abriu uma unidade nos Estados Unidos, permitindo responder de forma otimizada às necessidades dos principais varejistas locais. Em 2012, iniciou a atividade fabril nos Estados Unidos, utilizando os moldes e desenhos exclusivos nas instalações de subcontratados em todo o país. Em abril de 2018, abriu a própria fábrica em Houston, Texas, para aprimorar as operações norte americanas.

A empresa está posicionada de forma única para fornecer soluções e produtos excepcionais em uma era caracterizada por um mercado altamente dinâmico e uma demanda orientada para o cliente. Toda a sua atividade de P&D é interna, garantindo um rápido *time-to-market*. Apoiada por operações integradas de produção e controle de qualidade. A empresa está bem sintonizada com o pulso do mercado e lança dezenas de produtos ritmicamente, os quais são bem avaliados pelos consumidores.

Destaca-se o comprometimento da empresa junto à comunidade onde atua, adotando ações de responsabilidade social, tal como a contratação e o desenvolvimento de oportunidades de emprego para pessoas com limitações cognitivas, considerando-as parte importante da equipe global com seus mais de 550 funcionários. Criou o regime de trabalho "in house", nas principais linhas de produção em conjunto com outros funcionários, integralmente assimilados nas operações da planta. Este é um projeto único, diferente de qualquer outro até então conhecido.

Seu diferencial consiste em melhorar vidas através do compromisso inigualável com a inovação, rapidez no lançamento no mercado e considerar as necessidades do cliente em primeiro lugar. A empresa tem o próprio estúdio de *design* interno atuando para atender vários aspectos das necessidades diárias das pessoas, desenvolvendo novos produtos levando em conta o desafio de fazer parte de uma indústria global em constante mudança. Cada projeto os inspiram a empurrar os limites de materiais e tecnologia para um novo nível de aparência, função e custo. O processo inclui métodos de pesquisa para ajudar a entender as necessidades dos clientes, resultando em uma melhor solução de design para várias gamas de produtos.

Empresa do setor geração de vapor: Empresa especialista no desenvolvimento customizado de caldeiras e equipamentos para geração de vapor. Projeta e fabrica seus produtos com alta tecnologia, onde a qualidade, agilidade e o rigoroso cumprimento dos prazos de entrega estão enraizados em sólidos valores, além do compromisso da concepção com foco na necessidade do cliente e sustentabilidade.

A busca constante por inovação em tecnologia de produtos e serviços, suporte em todo processo, expertise em vários segmentos e quase 50 anos de experiência de seu idealizador**,** conferem a empresa um diferencial no seu segmento de mercado.

Em 2001 a empresa iniciou como uma empresa 100% nacional, composta por profissionais do mercado com elevada performance. Ela tem 2 fábricas no interior de São Paulo, totalizando uma área fabril coberta de 23.000 m², equipadas com recursos avançados e consagrados para fabricação.

Sua missão consiste em desenvolver soluções personalizadas para projetos de caldeiras, com tecnologia de alta performance nas mais diversas aplicações industriais, atendendo às expectativas de cada cliente com eficiência e qualidade. Sua visão projeta para se tornar referência no mercado de geração de vapor pela excelência em qualidade, agilidade e tecnologia de alta performance. Para manter o seu escopo atualizado, a empresa conta com parcerias internacionais e um time de engenharia local diferenciado, com vasta experiência em projetos e desenvolvimento de caldeiras aquatubulares, fogotubulares, de cogeração e para recuperação de calor dos processos químicos/petroquímicos e metalurgia, entre outros.

Empresa prestadora de serviços logísticos: A empresa nasceu com o objetivo de se tornar uma valiosa extensão de negócio de seus clientes. Ela dedica intensamente em melhoria da qualidade dos processos logísticos existentes visando o seu aprimoramento. Seus valores ressaltam a ética, a qualidade e a transparência nos negócios. Sua missão é ser o operador logístico (3PL) de confiança para os clientes e seus negócios. Conta com quase 30 anos de experiência em logística internacional qualificada, prestando serviços complexos, buscando constantemente contribuir na cadeia de suprimentos com soluções personalizadas para diferentes mercados.

As operações de exportar do Brasil ou importar para o Brasil lidam com processos de alta complexidade, incluindo diferentes processos burocráticos de comercialização, diferentes parâmetros legais, variedade de normas de segurança e de taxas alfandegárias, dentre outras peculiaridades inerentes as operações de importação e exportação. O atendimento a esta realidade demanda conhecimentos técnicos e de gestão, bem como a observação pela regulamentação de transporte dos países, o acato às normas culturais locais, os padrões das operações, e o acompanhamento dos aspectos fiscais e tributários. A empresa faz isto de maneira inteligente e descomplicada, oferecendo acesso aos melhores fretes negociados e, com total apoio antes, durante e depois do embarque/desembarque. Seus clientes contam com total segurança nas operações, em todas as etapas e processos, seja por via aérea, marítima e/ou terrestre.

Empresa do setor vestuário: A empresa é centenária, participante da história industrial do Brasil, estruturada por muitos processos de mudanças ao longo de 10 décadas, tais como o direcionamento de foco voltado para a sustentabilidade, ancoragem em valores pautados na ética empresarial, paixão pelo negócio, liderança transformadora, empreendedorismo aliado à visão global, integridade e responsabilidade socioambiental. Ela está presente em mais de 22 países da América Latina, Continente Africano, Europeu e América do Norte.

Seus valores estão fortemente presentes na sua forma de atuação. Sempre visou o fortalecimento dos laços com seus os funcionários, fornecedores, clientes, consumidores e com a sociedade, buscando ininterruptamente a inovação de seus produtos, de seus processos de fabricação e de gestão. Atua fortemente orientada pela ética nos negócios, equilibrando as perspectivas econômicas, sociais e ambientais, bem como idealismo e realidade.

A busca por negócios sustentáveis pauta-se pelo uso consciente dos recursos naturais através de tecnologias avançadas, investimentos constantes no desenvolvimento do capital humano, aliado à participação ativa no desenvolvimento da comunidade local, mantendo o equilíbrio do tripé da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental; e assim garantir o futuro das próximas gerações. Elegeu como missão - ser um time obstinado em prever e atender as necessidades dos clientes e

consumidores sempre agregando valores, com uma visão de se tornar uma marca líder no segmento de vestuário esportivo e inspirar paixão em quem produz e em quem usa seus produtos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises das entrevistas buscaram identificar, dentre os depoimentos fornecidos pelos gestores seniores, aqueles que mais ressaltam associação entre crescimento e o constructo de capacidades dinâmicas, de modo a buscar compreensão sobre como *path dependence* explica a trajetória das empresas, e como moldou o que se tornaram hoje. Desse modo, algumas falas dos participantes foram selecionadas para dar exequibilidade e validade a análise.

No conjunto dos depoimentos foram identificados 264 indicadores de P*ath Dependence,* mostrando ligações diretas com empreendedorismo, num total de 27 citações. A seguir destacam-se duas citações fornecidas pelos gestores das empresas farmacêutica e de serviços logísticos.

"*As aquisições que a gente fez ao longo do caminho estão relacionadas com a nossa entrada privada no mercado farmacêutico. Com certeza, onde a gente está hoje tem a ver com as decisões do passado, das ideias, crenças e decisões dos fundadores. Mas, onde a gente está hoje e onde a gente quer chegar estão muito relacionados aos valores da nossa cultura, cultura implantada lá no começo pelos fundadores e que preservamos, pois funciona como guia. Então, meu avô foi quem fundou a empresa e, somos a representação viva desta cultura. São os valores pilares que herdamos que nos estruturam para empreendemos*". (Executivo da empresa farmacêutica).

"*Nós não atuamos fora dos valores de base que definidos na nossa cultura. Assumimos que esta cultura é uma cura para nós. Portanto, as nossas competências, capacitações e, principalmente, os valores desta cultura se constituem os nossos pilares para empreendermos."* (Executivo da empresa de serviços logísticos).

Estas falas corroboram para mostrar a força e a influência das ideias e decisões do passado sobre os rumos que as duas empresas tomaram, bem como, isto se tornou crucial para sustentar estratégias de crescimento. Reconhece-se assim, o papel da carga cultural herdada dos fundadores para nortear e alavancar decisões ao longo do tempo.

Sobre como as empresas exploram e absorvem conhecimento que as permitem criar e desenvolver suas capacidades dinâmicas (ambidestria), duas falas dos gestores foram destacadas como representativas:

"*Uma das coisas que a empresa sempre fez, foi inserir os gerentes num processo de aprendizado para diversificar a visão deles, para abrir suas mentes, torná-los flexíveis e aumentar a sensibilidade de ver as coisas. Ver de modo diferente e, atuar de modo diferente, não apenas numa*

única frente. O pessoal que mexe com o produto, que está ligado ao mercado sempre foi incentivado a obter esta diversificação. Nós também sempre incentivamos isto junto aos técnicos envolvidos no processo da fabricação. Todos nós da Diretoria, sempre destinamos investimentos para que eles fossem visitar feiras internacionais, que conhecessem outros mercados, que fizessem visitas de campo, fossem as lojas em outros países para comprar o nosso produto, tomando informações sobre ele, ouvindo o que falam dos nossos produtos... também os estimulamos a frequentarem feiras de máquinas, conhecer novas tecnologias, enfim, aprenderem coisas novas. Então, eu acho que, é claro, sempre dentro desse foco nós diversificamos a capacidade de aprender, de buscar visões diferentes e captar novas possibilidades de inovação"(Executivo da empresa de vestuário) .

"Num determinado momento do passado, começamos a se interessar pelo que é diferente de nós, diferente do que estávamos fazendo. Olhamos para o mercado e sentimos que equipamentos médicos é um mercado que cresce, é um mercado rentável. Então, compramos uma empresa que produz equipamentos médicos, que produz para cirurgias e ferramentas cirúrgicas, produz enxertos, soluções bio absorvíveis. E o que tem isso a ver com máquinas agrícolas? Absolutamente nada. E o que a empresa fez? Negócios. Abriu uma empresa separada para cuidar de seus serviços. Então, o acionista acredita e investe, mas ele mantém o foco agrícola, nas áreas específicas da agricultura. Existe uma empresa de transportes também no grupo. Estamos saindo bem em todas estas frentes que são diferentes da nossa origem, porém nunca distanciamos da nossa cultura de base e da nossa história, mesmo nos momentos de fazer aquisições de oportunidades" (Executivo da empresa máquinas agrícolas).

Os depoimentos apresentados têm correspondência com a afirmação de Teece (2007) ao comentar que as capacidades dinâmicas ajudam a empresa sentir, apreender, transformar e aventurar em diferentes áreas, e a ambidestria é a manifestação prática dessa realidade.

Sobre o constructo Aprendizado registrou-se 16 falas, dentre elas:

"No passado a gente fez uma aquisição de empresa que não tinha muito o agregador para nós. Então, simplesmente compramos para aumentar o nosso modelo de negócio e diversificar. E, de um tempo passado para cá, a gente veio comprando empresas que tinham algo a aportar, não tinham pessoas, tinham produtos redondos. Mas, nos perguntamos o que a gente precisava aprender com eles, com aquilo que compramos? Então, é todo esse processo de você trazer algo diferente para dentro do negócio e aprender com isso, mesmo sendo diferente do que se faz desde o início da empresa. Mas, isto somente é possível, por meio do nosso repertório de aprendizado... sempre analisamos a nossa caminhada, de onde saímos, onde estamos e para onde vamos e, quais valores nos sustentam. (Executivo da empresa farmacêutica).

Quando indagados a respeito das escolhas passadas, no sentido de entender, como a construção das trajetórias históricas determinaram onde as empresas estão hoje e, como este caminho influenciou decisões, o estilo de liderança e a forma como olham para o mercado e o futuro; obteve-se depoimentos como:

"A coisa mais importante que nós temos hoje é a nossa cultura, a nossa história viva, ela é somente nossa, nosso identificador inconfundível... é o nosso nome, nossa reputação, tudo construído e preservado ao longo da nossa trajetória. Então, eu tenho que seguir as mesmas orientações, o mesmo o padrão que eu sigo em outros mercados para esse mercado"(Executivo da empresa de geração de vapor).

"A empresa não trabalha com alavancagem financeira. Isto é um assunto que, historicamente, o fundador e a família do fundador tiveram maus momentos no passado, quando houve um endividamento. Naquele momento, a família estabeleceu que nunca mais iria fazer isso. Então, hoje a gestão tem que ser uma gestão afinada com esta realidade trazida lá de trás e que consideramos uma capacidade diferenciada. Qualquer gestor profissional que vier com uma proposta de crescimento alavancado em financiamento, vai ser recusado. Tal postura mostra que as nossas escolhas do passado são orientações válidas para ponderar onde pisamos hoje, e que estão definindo o presente e desbravando o nosso futuro." (Executivo da empresa de máquinas agrícolas).

"*As escolhas que a empresa fez lá no passado, está de algum modo, diria de maneira predominante, sustentando a posição dela de mercado. Toda a situação que ela está hoje tem elementos do passado, aprendizado do passado, histórias do passado, da cultura, da atuação e crenças dos fundadores. Certamente, tudo isto está nos ajudando a construir o futuro"* (Executivo da empresa do setor de plástico).

"*O que somos hoje, o que fazemos e nos tornamos hoje, tem raízes na nossa cultura, nossa história, no nosso estilo de liderança, nossos valores, nossas visões e crenças, e sobretudo o idealismo dos fundadores, passando de geração para geração de profissionais. Isto temos transferido para as empresas que vamos adquirindo, as novas aquisições... é algo que tem acontecido desde quando a empresa foi fundada*". (Empresa farmacêutica).

Os depoimentos dos executivos reforçam a visão de Rothaermel (2006), ao afirmar que as capacidades dinâmicas são construídas ao longo do tempo, por meio de compromissos repetidos. Reforçam ainda a visão de Mabey *et al.* (2012) sobre o papel da cultura não escrita, não declarada, mas herdada e preservada. Confirma-se assim, segundo Braganza *et al.*(2017), que o processo de sedimentação das crenças e valores dos empreendedores iniciais é um legado a ser transferido para as próximas gerações de gestores, e que passam a influenciar os processos de escolhas estratégicas.

"*Existem práticas ou regras, regras não declaradamente escritas, e às vezes até podem ser escritas. Temos um modo de atuar sobre ideias estabelecidas. Entendemos que, se a gente agir desta forma, de acordo com tais práticas ou regras, pode até facilitar as outras coisas. Porém, se eu quiser entrar por uma área de conhecimento, um negócio, uma atividade, aprender um caminho diferente do que fazemos, a nossa tradição pode até se constituir num desafio, mas não pode ser um obstáculo, uma barreira, uma trava. Nesta situação, paramos e discutimos para fazer escolhas. Mas, as crenças, os valores, a nossa história não são ignorados, a gente recupera situações, fatos que vivenciamos e que não queremos mais vivenciar, então assim nós decidimos com segurança e confiança"* (Executivo da empresa de máquinas agrícolas).

"*É como a gente já falou, o próprio histórico da empresa acaba definindo quais são as linhas de decisão dela".* (Executivo da empresa de plástico).

Em relação a dependência do caminho no contexto da tomada de decisões estratégicas sobre novos empreendimentos, obteve-se as seguintes falas:

"Para propor uma coisa diferente do que temos feito ao longo dos anos, precisamos fazer muita discussão, muita análise, muitos ensaios até chegar com poder de convencimento. Mas ainda assim, nossa decisão não pode bater de frente, não pode estar fora do radar de valores da empresa e da nossa cultura. (Executivo da empresa máquinas agrícolas).

"A repetição de um caminho ou repetição do compromisso deve ser atentamente debatida, analisada, pois se a gente só se adapta às atuais capacidades das empresas, eu tenho impressão de que isso, mantém o dia a dia, mas limita o crescimento futuro. Nosso desafio é não ferir, não criar choques com a base de valores consolidadas dentro da empresa. Não é uma situação de simplesmente dizer vamos aproveitar os ventos e vamos embarcar nessa. A gente sempre faz uma análise de trás para frente e tenta contextualizar o passado, articular com o hoje, para decidir sobre o futuro". (Executivo da empresa de plástico).

"*A empresa sempre esteve aberta às oportunidades. É, aquele foco expandido, né... Então, ela facilita, dentro do foco expandido. Mas, se está fora deste foco ela irá dificultar e aí passa a ser uma coisa mais difícil de levar adiante. Um exemplo disto, foi a empresa não ter entrado para o segmento de calçado esportivo - o que parecia fácil já que ela entende muito de vestuário esportivo. Mas, tivemos dificuldades para entender uma tecnologia diferente e, que batesse de frente com nosso modo de pensar o mercado, o consumidor e respeitar os nossos valores. Então, sob este ângulo reconhecemos que há limitações, porém não abortamos as oportunidades e dedicarmos uma criteriosa análise em relação ao que iremos fazer".*. (Executivo da empresa de vestuário).

No entanto, aquilo que se mostra como dificuldade por estar fora do foco das empresas, é também entendido como oportunidade de aprendizado para criar os ventos da mudança, da inovação, sem ferir a sua identidade e trajetória:

"A gente, com certeza, tem uma cultura muito propícia para buscar novos focos e temos também um time muito preparado e qualificado para analisar oportunidades, então avançamos e corremos riscos calculados, responsáveis e profissionalmente pensados". (Executivo da empresa farmacêutica).

As falas dos entrevistados reforçam e respaldam Arthurs (2006), uma vez que a dependência do caminho molda a visão e a análise, e sinalizam condições para os tomadores de decisão prescrutar quais caminhos podem encontrar apoio dentro das empresas e, quais não terão. Ao mesmo tempo, há entendimento quanto a preocupação para que a dependência do caminho não venha restringir demasiadamente os limites de crescimento e da inovação, tornando as opções restritas, quase irreversíveis, conforme comenta Teece *et al.*(1997):

"A gente está oxigenando, principalmente em relação aos gerentes, para que eles possam, talvez expandir suas mentes e linhas para fazer escolhas, levando-os a olhar para fora, olhar para o mercado, prospectar mudanças e avaliar os seus impactos para a empresa. É um exercício de ver com os olhos de quem está fora, né? Esse é um trabalho que a gente vem fazendo aqui, principalmente com a parte gerencial. Nós empregamos tempo para sentir e entender o mercado, para ver o que está diferente do que somos e do que fazemos e, então, com este conhecimento, vamos administrar nossas decisoes" (Executivo da empresa de plástico).

"As competências, capacitações, valores e a cultura da empresa formam a base para sustentar as escolhas de novos empreendimentos". Então, isto são os referenciais para avançarmos." (Executivo da empresa de prestação de serviços logísticos).

"A empresa pode ter feito algum tipo de acordo de tecnologia mas, o comprador não. Então, vamos fazer uma joint venture? Uma outra empresa? também não. Se não estiver no seu DNA, então não vai fazer. Pode fazer qualquer coisa, mas não me venha com proposta de joint venture ou de comprar outra empresa que irá passar por cima da nossa trajetória histórica, pois respeitamos as condições que nos trouxeram sucesso até aqui" (Executivo da empresa máquinas agrícolas).

Os posicionamentos dos executivos se alinham aos de Benner e Tushman (2003), com base em Cohen *et al.* (1990) e Cyert *et al.* (1963) ao argumentarem que atividades de inovação desenvolvidas anteriormente, ao longo da trajetória das empresas, desempenham um papel na inovação futura. Isto porque elas fornecem uma base sólida de conhecimento que permite absorver competências

tecnológica de fontes externas, construídas através de compromissos repetidos (ROTHAERMEL, 2006). Quando colocadas frente a essas questões, os executivos assim se manifestaram:

"Somos referência, algumas coisas nesse sentido, mas sempre no mesmo caminho, desenvolvendo sempre dentro dessa trilha e direção. Eu entendo que não existe uma ruptura com a história..., o que a gente desenvolve, e tem bastante desenvolvimento para ser feito, é sempre na mesma linha coerente com a nosso jeito de ser. Então, eu acho que essas inovações feitas no passado têm nos garantido conhecimento e expertise que podem trazer vantagens para a gente, vantagens competitivas substantivas. Elas não tem poder disruptivo, não nos tornamos em outra coisa, desenvolvemos naquilo que já somos." (Executivo da empresa máquinas agrícolas).

"Eu acho que, o que dificulta a gente olhar pra áreas não correlatas é o sucesso que a gente vem fazendo, sabe? Esse é aquele famoso ditado em time que é inteligente, a gente não mexe. Então, assim a gente vem de uma história de muito trabalho, de muito suor, muita vigilância e de muitas dificuldades ao longo do caminho. Mas, a partir de um dado momento, a gente vem num ritmo de crescimento muito alto de 13% ao ano em média, nos últimos 15 anos. Então, não se trata de deixar de olhar para outras áreas, olhar para outros modelos de negócio. Estamos certos em relação ao que fazemos. Sempre nos perguntamos: O que eu estou fazendo hoje está dando resultado e por que eu mudaria? Por que eu vou investir em outras frentes se estamos bem naquilo que dominamos, somos líderes? Então essa é uma discussão que a gente tem muito aqui. Quanto à inovação digital e as novas formas de se relacionar com meu cliente, novas formas de se relacionar com o usuário final, inteligência artificial com novas tecnologias, temos nos adaptados e aprendido. Acho que nossas dificuldades de olhar para outros segmentos e mudar nossa atuação deve-se ao fato de a gente ter tido sucesso no passado e entendido que até hoje nosso modelo de negócio vem trazendo bons resultados, não é? Mas, estamos atentos as novas tecnologias digitais." (Executivo da empresa farmacêutica).

"Acho que quando a empresa está bastante consolidada, ela acaba não criando, vamos dizer... criando muros, mas ela carrega algumas certezas que de vez em quando precisam ser questionadas, verificadas, analisadas, sem contudo perder de vista os acontecimentos, fatos, eventos da sua trajetória que lhe ensinaram algo e ajudaram a moldar o hoje". (Executivo da empresa de plástico).

"Muito por conta desse espírito empreendedor e de ser o primeiro espírito empreendedor a fazer, e a experimentar novas iniciativas, novos modelos de negócios, novos mercados, tudo isto está muito presente no nosso DNA, entende-se nosso jeito de ser ... dentro de nosso setor, que é o setor de saúde. A gente tenta ampliar mais esse espectro, pois a gente não se considera só uma empresa farmacêutica, a gente se considera uma empresa que trata a saúde humana, onde se pode oferecer serviços que tragam mais qualidade de vida e felicidade para as pessoas. Isto mostra uma seara de

oportunidades. A gente está disposto a entrar, naquilo que entendemos ser de domínio das nossas competências e que tem a ver com o DNA que falei" (Executivo da indústria farmacêutica).

Nas falas dos executivos pode-se constatar a influência dos mecanismos da dependência do caminho, uma vez que as empresas mostram maior segurança em avançar por percursos já conhecidos do que se aventurar por trilhas que diferem muito de suas origens, suas histórias válidas e valores contrários aos seus. Isto pode ser observado em expressões emitidas por eles, tais como: "dificultador", "dentro do nosso setor", "muros", "sucesso". Novamente, se reforça que a dependência do caminho se forma a partir de compromissos assumidos no transcorrer da história das empresas, que as ajudaram a manter identidade sólida no presente (TEECE, *et al.*, 1997; EISENHARDT, 2000) .

A consideração pela história é um importante parâmetro nesse processo, uma vez que modela, define e estrutura a cultura de negócios, estabelecendo os critérios com os quais as empresas fazem suas escolhas estratégicas de crescimento e diversificação. Tanto quanto, recai sobre a formação de seus ativos tangíveis e intangíveis, expandindo ou delimitando o seu campo de atuação, estabelecendo os seus limites e possibilidades de avanços e aquisição de competências.

Por outro lado, inegavelmente, os executivos entendem que se ficarem presos à caminhos percorridos poderão enrijecer e invalidar a capacidade de aquisição de novos recursos que venham reconfigurar as suas capacidades dinâmicas. Então, torna-se um desafio equilibrar a força da história com os movimentos do futuro. Logo, a dependência do caminho influencia também a reconstrução das decisões feitas ao longo do tempo, fornecendo visões baseadas nas experiências substantivas, positivas e/ou negativas vivenciadas pelas empresas e, exercem influências sobre as escolhas disponíveis para os gerentes.

O desafio para os tomadores de decisões enfatiza a importância de harmonizar estas experiências com as oportunidades em novos empreendimentos, sem ferir a matriz de valores culturais e profissionais, estabelecida na criação e no desenvolvimento da empresa. Logo, a dependência do caminho é uma variável importante para guiar análises de crescimento e aquisição de novas capacidades dinâmicas;

Pode-se entender que as inovações acontecem onde a ambidestria atua no sentido de possibilitar a empresa estar no futuro sem ignorar seu repertório de conhecimento e experiências estabelecido pela dependência do caminho.

Em síntese, a dependência do caminho perpassa por todo o processo das capacidades dinâmicas, influenciando o processo de aprendizado, o processo empreendedor e a realidade cognitiva das empresas, tanto quanto a capacidade da ambidestria, através do desenvolvimento simultâneo de novas frentes de atuação equilibradas com as suas trajetórias históricas.

6 CONCLUSÃO

Os resultados evidenciam que a dependência do caminho atua como um mecanismo estruturante das capacidades dinâmicas, reforçando práticas, valores e rotinas que, ao mesmo tempo, facilitam determinados movimentos estratégicos e podem ainda restringir a abertura para novas trajetórias. Assim, confirma-se que a identidade organizacional mantida ao longo da história da empresa, bem como o repertório de competências acumulado são fatores determinantes para ela identificar e explorar oportunidades de mercado, e manter operante de acordo com sua linha de valores e cultura.

Do ponto de vista teórico, este estudo procurou dar compreensão ao papel da centralidade da dependência do caminho no campo das capacidades dinâmicas, ampliando o entendimento sobre como processos históricos e culturais sustentam ou limitam a ambidestria organizacional e o empreendedorismo para as empresas inovarem.

No campo prático, os depoimentos dos executivos forneceram *insights* para tomadores de decisões ao ressaltarem a necessidade de equilibrar a valorização das rotinas herdadas com a abertura para a inovação. Isto implica em ampliar a flexibilidade estratégica para atender os desafios das transformações dos ambientes de negócios, sem contudo minimizar o aprendizado obtido ao longo das trajetórias organizacionais.

Conclui-se, portanto, que compreender e gerenciar a dependência do caminho é um fator crítico para o desenvolvimento sustentável das capacidades dinâmicas de uma empresa. Cabe às organizações zelarem pelos seus legados históricos enquanto fontes de aprendizado e experiencias vividas, sem contudo aceitar cegamente suas delimitações deixando que se tornem travas nos processos de adaptações e avanços, mas transformando-os em referências para a inovação e construção de vantagens competitivas duradouras por meio de seu repertório de capacidades.

O estudo abre frentes para pesquisas interessadas em construção de estratégias inovadoras de crescimento e desenvolvimento empresarial pela exploração de investigações ligadas a rica literatura de capacidades dinâmicas.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C.E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic management journal, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.

ARTHURS, J.D.; BUSENITZ, L.W. Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. Journal of business venturing, v. 21, n. 2, p. 195-215, 2006.

AUGIER, M.; TEECE, D.J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. Management international review, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007

BENNER, M.J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of management review, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BRAGANZA, A.; BROOKS, L.; NEPA, D; HARFOUCHE, A. Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. Journal of Business Research, v. 70, p. 328-337, 2017

BURREL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London: Heinemann, 1979.

CHADWICK, C.; DABU, A. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. Organization science, v. 20, n. 1, p. 253-272, 2009.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 1990

COLLINS, J. H.R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CYERT, R.; MARCH, J. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, 1963

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive Advantage, Management Science, 35(12), 1504–1511, 1989.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4): 532–550, 1989.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they?. Strategic management journal, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FLICK, U.; VON, K.E.; STEINKE, I. What is qualitative research? An introduction to the field. In: FLICK, Uwe; VON KARDORFF, Ernst; STEINKE, Ines (org.). A companion to qualitative research. London: SAGE Publications, 2004. p. 3-11

GODOI, C.; MATTOS, P.L.C. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento diálogo.(in) GODOI, CK; MELLO, RB; SILVA, AB (org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). The Sage handbook of qualitative research. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. p. 191-215.

HELFAT, C.E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. Strategic management journal, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. Strategic management journal, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HELFAT, C.E.; WINTER, S.Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. Strategic management journal, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

JANTUNEN, A.; Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. Journal of Business Research, v. 89, p. 251-257, 2018.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H.K.; JOHANSSON, A. Beyond appearances–do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. European Management Journal, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.

KILLEN, C.P. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. International journal of project management, v. 30, n. 5, p. 525-538, 2012.

KOR, Y.Y.; MAHONEY, J.T. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. Strategic Management Journal, v. 26, n. 5, p. 489-496, 2005.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E.G. The constructivist credo. Walnut Creek, CA: Left Coast Press, 1985, 222p

MABEY, C.s; KULICH, C.; LORENZI-CIOLDI, F. Knowledge leadership in global scientific research. The International Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 12, p. 2450-2467, 2012.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? Revista de Administração Contemporânea, v. 18, Edição Especial, artigo 3, p. 41-64, 2014

MERRIAM, S.B. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from" Case Study Research in Education.". Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. Michael. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. sage, 1994.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO – MDIC – Disponível em https://www.gov.br/mdic/pt-br, acesso em janeiro.2024

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. Academy of Management Review, v. 5, n. 4, 1980.

NG, D. W. A modern resource-based approach to unrelated diversification. Journal of Management Studies, v. 44, n. 8, p. 1481-1502, 2007.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review, v. 82, n. 4, p. 74-81, 2004.

PATTON, M.Q. Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. Qualitative social work, v. 1, n. 3, p. 261-283, 2002.

PENTLAND, B.; FELDMAN, M.S.; BECKER, M.C.; LIU, P. Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. Journal of Management Studies, Vol. 49, p. 1484-1508, 2012.

ROTHAERMEL, F.T.; ALEXANDRE, M.T. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. Organization Science, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.

ROTHAERMEL, F.T.; DEEDS, D.L. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. Journal of business venturing, v. 21, n. 4, p. 429-460, 2006.

ROTHAERMEL, F.T.; HESS, A.M. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. Organization science, v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.

ROTHAERMEL, F.T.; HITT, M.A.; JOBE, L.A. Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. Strategic management journal, v. 27, n. 11, p. 1033-1056, 2006.

SAMPIERI, H.R.; COLLADO, F.; LUCIO, C.. Metodologia de pesquisa. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p

SIGUAW, J.A..; SIMPSON, P.; ENZ, C.A. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. Journal of product innovation management, v. 23, n. 6, p. 556-574, 2006.

SYDOW, J. SCHREYÖGG, G.KOCH, J. Organizational path dependence: Opening the black box. Academy of Management Review, v. 34, n. 4, p. 689-709, Oct. 2009.

TEECE, D.J,; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California management review, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

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.; PISANO, G., SHUEM, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. Information systems research, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. Journal of Management studies, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning, and the evolution of dynamic capabilities. Organization science, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. Strategic management journal, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.