

CAPÍTULO 7

O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS A PARTIR DE PROCESSOS E ROTINAS: UM ESTUDO DE CASO

Gabriela Cappellari
Clarice Vepo do Nascimento Welter
Lisiane Caroline Rodrigues Hermes
Leonardo Minelli

RESUMO


O estudo tem por objetivo compreender o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação em empresas do setor metal mecânico localizadas na região sul do Brasil. A pesquisa é exploratória e descritiva, abordagem qualitativa. O procedimento técnico foi o estudo de caso múltiplo, realizado junto a três organizações do segmento metal mecânico do sul do Brasil. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com dezoito gestores. Os dados foram organizados e analisados por meio da análise de conteúdo. As categorias estabelecidas foram pautadas na identificação dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas (CD), propostos por Meirelles e Camargo (2014). Os resultados evidenciam que as CD das empresas investigadas são constituídas por processos e rotinas de busca ou inovação que possibilitam o gerenciamento e a mobilização de recursos organizacionais, tendo em vista o atendimento às necessidades e mudanças do mercado. A pesquisa apresenta novos e esclarecedores insights para o entendimento de como as CD são desenvolvidas. Ao identificar quais rotinas e processos propiciam o desenvolvimento das CD, a pesquisa contribui para o entendimento de como se dá o processo de desenvolvimento de CDs nas organizações. O modelo baseado na proposta de Meirelles e Camargo (2014), é capaz de contribuir na priorização de ações necessárias para o desenvolvimento de capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa. Essa característica do modelo é importante, pois direciona o gestor para aquelas ações que de fato podem interferir na evolução da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas. Processos e Rotinas. Setor Metal Mecânico.

1. INTRODUÇÃO

A intensa competição vivenciada no contexto empresarial tem feito com que as organizações inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos trabalhem em prol da obtenção de novas formas de vantagem competitiva (MELO; MACHADO, 2020). Para usufruir de vantagem competitiva duradoura em um contexto caracterizado por rápidas mudanças, tornou-se essencial que as organizações não apenas se adaptem a esses ambientes, mas que consigam desenvolver inúmeras capacidades, de modo a se manterem no mercado. Entre essas capacidades, destaca-se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (CD), pois elas são capazes de explicar o desempenho superior de uma firma em relação à outra em situações de rápidas e inesperadas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades dinâmicas possuem importante papel na competitividade das empresas. Atingir um desempenho superior ou obter uma vantagem competitiva em ambientes altamente mutáveis tem sido um tema amplamente tratado na literatura acerca das capacidades dinâmicas




(MEIRELLES; CAMARGO, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016), e tem atraído atenção de pesquisadores de diversas áreas, principalmente no que condiz ao desenvolvimento de recursos e competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WANG; AHMED, 2007; BIAZZI, 2012).

Este tema passou a ter maior relevância a partir do início dos anos 90, com os estudos de Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente Eisenhardt e Martin (2000), tendo em vista a redução das fronteiras entre os mercados e o consequente acirramento da concorrência, sendo considerado nas pautas de pesquisas de estudiosos do âmbito estratégico (MARTINS; TAVARES, 2014). Além disso, os estudos na área das CD visam compreender como uma organização direciona seus recursos e atividades, para abordar e moldar ambientes externos (HEATON; LEWIN; TEECE, 2020).

Teece, Pisano e Shuen (1997), autores seminais acerca desta teoria, a definem como à habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de forma a responder às rápidas mudanças do ambiente, refletindo a habilidade da empresa em alcançar formas inovadoras de vantagem competitiva. Já Wang e Ahmed (2007) apregoam que capacidade dinâmica é o comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as capacidades-chaves em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Para os autores as capacidades dinâmicas são compostas por três elementos componentes: *capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa*.

Assim, para os propósitos do presente artigo, compreende-se CD como a capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Apesar de a origem das CD estar clara, o mesmo não ocorre com a explicação acerca de como elas se desenvolvem (ZOLLO; WINTER, 2002; FELDMAN; WORLINE, 2011). Conforme Argote e Ren (2012) e Feldman e Worline (2012), há muito caminho a percorrer para se estabelecer um consenso acerca do conceito e como desenvolver CD. Portanto, esses mecanismos propostos por Meirelles e Camargo (2014) foram propostos para analisar como as empresas desenvolvem e sustentam suas capacidades dinâmicas.



Neste sentido, este estudo irá abordar o mecanismo *processos e rotinas de busca e inovação*, como um caminho possível para identificar como ocorre o processo de desenvolvimento de CD. Embora pesquisas recentes contemplem novos achados sobre CD (TONDOLO; BITENCOURT, 2014; CAPPELLARI *et al.*, 2019; MELO; MACHADO, 2020), não há evidências de estudos que tenham adotado a perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação para compreender o processo de desenvolvimento de CD.

Diante o exposto, a questão que norteou o presente estudo foi a seguinte: Como acontece o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação? Para entender este processo, o objetivo foi compreender o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos *processos e rotinas de busca e inovação* em empresas do setor metal mecânico localizadas na região sul do Brasil.


Para isso foi realizado um estudo de caso múltiplo em três organizações do segmento metal mecânico do sul do Brasil. O setor metal mecânico é considerado estratégico na matriz produtiva na região em que o estudo foi realizado. As três empresas que participaram da pesquisa atendem tanto o mercado nacional, quanto o mercado internacional e contribuem significativamente na geração de emprego, de renda e de desenvolvimento na Região Sul do Brasil.

Além desta parte introdutória, este artigo está estruturado em mais quatro seções. A primeira seção consiste em uma breve revisão teórica sobre o tema deste artigo. A segunda seção tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência apresenta-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais são ponderadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas (CD) são consideradas por Teece, Pisano e Schuen (1997) e Lee e Slater (2007) um processo único, idiossincrático e dependente de cada organização. Teece, Pisano e Schuen (1997) explicam que as CD geram vantagem competitiva para as organizações detentoras de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição. Já no entendimento de Helfat *et al.* (2007) e de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), as CD podem ser fonte de competitividade na medida em que os processos de mudança e capacidades organizacionais sejam intencionais, dirigidos pela gestão da empresa, face às exigências competitivas do mercado.



Para Tondolo e Bitencourt (2014), a teoria das CD tem sido uma das referências na busca pelo entendimento da vantagem competitiva das organizações. Complementando, Cardoso, Martins e Kato (2015) afirmam que muitos pesquisadores da área de estratégia têm se dedicado ao estudo das capacidades dinâmicas, pois uma das questões fundamentais da área é responder como empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva. Isto fez com que ao longo dos últimos anos o conceito de CD como fonte de vantagem competitiva se proliferasse.

Isto posto, Takahashi *et al.* (2017) afirmam que as CD surgem como resposta, através da reconfiguração de recursos, para atender aos requisitos e abordar mudanças ambientais externas e aspectos internos da organização. Nesse sentido, Wang e Ahmed (2007) sugerem em seu modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas a integração de três fatores componentes: a capacidade absorptiva, adaptativa e inovativas, assim descritas:


*Capacidade absorptiva (ACAP): habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo com o conhecimento interno, criando assim mecanismos para explorar este novo conhecimento.

*Capacidade adaptativa: habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado. Reforça também a habilidade da empresa em se adaptar no tempo certo, por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e capacidades com as mudanças do ambiente.

*Capacidade inovativa: habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercado, mediante a orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Cohen e Levinthal (1989; 1990; 1994) consideram a ACAP como a capacidade organizacional de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo comercialmente. A proposição inicial entende que a organização necessita de conhecimento prévio e que o mesmo se relaciona com a assimilação e utilização dos conhecimentos novos para desenvolver inovação ou desempenho inovador.

Mais tarde, Zahra e George (2002) adotam uma perspectiva processual da ACAP e explicam que a distribuição de forma eficaz do conhecimento interno e a integração são elementos críticos desta capacidade. Os autores propõem uma reconceituação do constructo, incluindo a capacidade de transformação, bem como as dimensões de ACAP, potencial (PACAP) e realizada (RACAP). A PACAP considera as capacidades aquisição e assimilação do conhecimento e a RACAP compreende a capacidade de transformação e a capacidade de



aplicação do conhecimento. Vale ressaltar que as quatro capacidades dependem uma da outra para a ACAP ser efetiva.

A aquisição refere-se à capacidade de valorizar, identificar e adquirir o conhecimento externo. A assimilação alude à capacidade organizacional de analisar, processar, interpretar e compreender a informação externa obtida. A transformação, por sua vez, remete à capacidade de reconhecimento da informação e combinação com o conhecimento já existente. Por fim, a aplicação tange à capacidade de refinamento, expansão e alavancagem das competências existentes e criação de novas mediante a incorporação do conhecimento adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Staber e Sydow (2002) enfatizam que a capacidade adaptativa busca pelo equilíbrio nas estratégias de prospecção e exploração. Akgün, Kestin e Byrne (2012) pesquisaram o efeito do mercado, da tecnologia e do sistema de gestão em relação à capacidade adaptativa e a capacidade de inovação dos produtos, como também o papel das dimensões informais estruturais. Com base na determinação da capacidade adaptativa, os autores utilizaram os seguintes constructos: a) autonomia de decisão e estilo de gestão; b) sistema de informações e de apoio à decisão; c) pluralidade e multifuncionalidade da equipe. Os autores identificaram interações recíprocas entre os fatores investigados, permitindo às organizações a adaptação de suas estruturas internas frente às pressões externas.

A inovação, segundo Wang e Ahmed (2004), é caracterizada pela capacidade de inovação global da organização, mediante a introdução de novos produtos no mercado ou da abertura de novos mercados, da combinação entre orientação estratégica, comportamento e o processo inovador. Considerando este contexto, os autores realizaram uma extensa revisão da literatura e identificaram cinco dimensões de inovação global da organização: a capacidade de inovação de produto, a inovação de mercado, a inovação comportamental, a inovação de processo e a capacidade de inovação estratégica.

Desta forma, é relevante que as organizações tenham habilidade para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis a partir da análise dos microfundamentos da intra-indústria, visando vantagem competitiva sustentável no longo prazo (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZOTT, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007; TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Tendo assim, como principais questões os antecedentes

intraorganizacionais da ACAP, incluindo os papéis dos indivíduos, micro atividades e unidades dentro da empresa que servem como determinantes da ACAP (APRILYANTI; ALON, 2017).

2.2 Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de Desenvolvimento

Meirelles e Camargo (2014) propõem uma síntese dos elementos componentes e mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, com base na realização de uma pesquisa bibliográfica referente aos principais conceitos e fatores componentes das capacidades dinâmicas de diversos autores.

Os autores destacam que é necessário que a empresa desenvolva comportamentos e habilidades de mudança e inovação, processos e rotinas de busca e inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dê suporte à existência de capacidades dinâmicas. Ou seja, deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas. O Quadro 1 demonstra esse conceito.

Quadro 1: Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Elementos Componentes	Capacidades Dinâmicas	Indicadores de Capacidades Dinâmicas
Comportamentos e habilidades de mudança e inovação		Geração de ideias e introdução de rupturas no mercado
Processos e rotinas de busca ou inovação		Mudanças organizacionais
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento		Inovação e desenvolvimento de novos mercados

Fonte: Camargo e Meirelles (2014, p. 58).

Este estudo visa identificar os processos e rotinas de busca ou inovação no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, propostos por Meirelles e Camargo (2014). Assim, os autores evoluíram a literatura de capacidades dinâmicas no sentido de relacionar estudos e elaborar uma proposta considerando esses fatores como elementos componentes e mecanismos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Os elementos são definidos no Quadro 2, de acordo com a visão de diferentes autores que abordam a temática.

Quadro 2: Elementos Componentes e Mecanismos de Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Autores	Rotinas e processos de busca ou inovação
Nelson (2009); Teece (2009); Gerard (2011); Meirelles e Camargo (2014).	-As rotinas e os processos são padrões de comportamento repetíveis que conectam atores em dado contexto e que representam a execução da estrutura de trabalho. -As rotinas mantêm as organizações comprometidas com o fornecimento de bens e serviços, que se sustentam ao longo do tempo. -Rotinas são comportamentos aprendidos. -Os processos compreendem todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados. Isso inclui especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos. -Os processos fornecem a estrutura de trabalho. Referem-se à sequência contínua de fatos que se reproduzem com certa regularidade. Os processos constituem as rotinas, e, em razão disso, sem que haja um processo a ser repetido, não existirá a rotina.

Fonte: Autoria própria (2020).

3. MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa (FLICK, 2008; CRESWELL; CRESWELL, 2021), de natureza exploratória e descritiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar detalhadamente três organizações do segmento metal mecânico (Empresa A, B e C), por meio da análise dos procedimentos, recursos, mecanismos e sistemas que lhes permitem desenvolver capacidades dinâmicas

O segmento investigado foi o metal mecânico, trata-se de um setor estratégico na matriz produtiva na região em que o estudo foi realizado. As três empresas que participaram da pesquisa atendem tanto o mercado nacional, quanto o mercado internacional e contribuem significativamente na geração de emprego, de renda e de desenvolvimento na Região Sul do Brasil.

Primeiramente, buscou-se informações sobre as organizações, mediante a análise de documentos internos (material de divulgação, história de evolução, atas, informativos, redes sociais e sites de notícias) das respectivas empresas, com o intuito de compreender a história de cada uma das três organizações.

Posteriormente entrevistas foram realizadas. Gestores indicados pelas diretorias foram entrevistados, assim, 18 gestores sujeitos participaram da pesquisa, sendo 6 de cada

organização. Estes indivíduos influenciam as decisões estratégicas e são ligadas ao comando superior da organização.

A capacidade absorptiva foi analisada tendo como base o instrumento proposto por Zahra e George (2002), que engloba as dimensões: a) aquisição; b) assimilação; c) transformação; d) aplicação do conhecimento. Para a investigação da capacidade adaptativa foi utilizada o instrumento adaptado de Akgün, Kestin e Byrne (2012) e Staber e Sydow (2002), que consideram as seguintes dimensões ao analisar esta capacidade: a) autonomia de decisão e estilo de gestão; b) sistemas de informação e de apoio a decisão; c) pluralidade e multiplicidade da equipe. A capacidade inovativa, por sua vez, foi investigada pelo instrumento adaptado de Wang e Ahmed (2004), que mede a inovação por meio da capacidade de: a) inovação em produto; b) inovação em mercado; c) inovação em processo; d) inovação comportamental; e) inovação estratégica.

Os dados foram organizados e analisados por intermédio da análise de conteúdo, conforme as três fases de averiguação de Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise as entrevistas foram transcritas. Na sequência, a leitura minuciosa das transcrições foi realizada, de modo a auferir os destaques nesta etapa de análise. Ao final de cada uma das entrevistas, elaborou-se uma sistematização com os trechos de cada entrevista para posterior análise.

Referente à exploração do material, as categorias estabelecidas foram pautadas na identificação dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, propostos por Meirelles e Camargo (2014), sendo processos e rotinas de busca ou inovação. As categorias de análise são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Modelo Teórico de Análise.

CAPACIDADES DINÂMICAS			REFERENCIAL TEÓRICO
Elementos Componentes:			Wang e Ahmed (2007)
Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Capacidade Inovativa	

ANTECEDENTES			REFERENCIAL TEÓRICO
-Aquisição; -Assimilação; -Transformação; -Aplicação.	-Autonomia de decisão e estilo de gestão; -Sistema de informação e apoio à decisão; -Pluralidade e multifuncionalidade da equipe.	-Inovação de produtos. -Inovação de mercado; -Inovação de processos; -Inovação de comportamento; -Inovação estratégica.	Capacidade Absortiva: Zahra e George (2002); Capacidade Adaptativa: Akgün, Kestin e Byrne (2012), Staber e Sydow (2002). Capacidade Inovativa: Wang e Ahmed (2004).

ELEMENTOS COMPONENTES E MECANISMOS ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO	REFERENCIAL TEÓRICO
Processos e rotinas de busca ou inovação	Meirelles e Camargo (2014).

Fonte: Autoria própria (2020).

Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados considerando o referencial teórico do presente estudo. A triangulação dos dados considerou as fontes de evidências utilizadas (teorias, documentos e entrevistas), tendo em vista a compreensão do tema e a obtenção de contribuições teóricas e empíricas.


4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na sequência apresentam-se os elementos componentes e mecanismos organizacionais que dão sustentação ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas em cada uma das empresas objeto de estudo.

4.1 Empresa A

A Empresa A foi fundada em meados da década de 1940 e compreende cerca de 2.700 funcionários. A organização consolidou-se nos segmentos agrícola, rodoviário, automotivo e construção. Possui certificação ISO 9001, ISO/TS 16949 e ISO 14001, além de possuir o sistema de gestão integrado com base na OHSAS 18001:2007.

Em relação aos processos e rotinas de busca e inovação a Empresa A realiza gestão de risco e a capacidade de pesquisar, planejar e controlar os resultados auxiliam a empresa neste processo. Nonaka (1994) explica que a capacidade de reconhecer valor em informações




externas depende em parte da capacidade do indivíduo e do conhecimento existente na organização, vinculando ao conhecimento específico uma atividade criativa. Nesta mesma perspectiva Cohen e Levinthal (1990), afirmam que o nível de conhecimento prévio presente nas organizações, inicialmente na forma de capital humano, favorece os elementos básicos que permitem às empresas absorver novos conhecimentos relacionados, bem como melhorar sua capacidade de avaliar e utilizar os conhecimentos externos, que são em grande parte uma função do nível de conhecimento prévio relacionado na empresa.

Deste modo, para a empresa o gerenciamento de riscos tem como finalidade identificar e administrar riscos múltiplos, aproveitar oportunidades, otimizar capital e fortalecer as decisões. Percebe-se que, a partir da interação com parceiros estratégicos, surgem novas oportunidades, o que fortalece a competitividade do setor (CASSOL *et al.*, 2021). Ainda, estes achados corroboram com Teece (2007), na medida que as empresas devem de modo constante pesquisar, explorar e analisar informações de modo a identificar e modelar oportunidades e/ou ameaças. Conforme o Entrevistado 1 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “A empresa assume riscos, eles são analisados e gerenciados constantemente”.

A busca por informações sobre produtos, clientes, concorrentes e tendências é uma rotina constante da empresa. A participação em simpósios, seminários, congressos nacionais e internacionais e visitas aos clientes são as principais fontes de busca. Estas evidências sustentam a tese de Vega-Jurado *et al.* (2008), na medida que as fontes de informação mais usuais pelas organizações são as denominadas “fontes de mercado” (concorrentes, clientes, consumidores) e as “fontes científicas” (universidades, instituições de pesquisas, congressos). Estas informações amparam a tomada de decisão empresarial, potencializando o desempenho e permitindo o sucesso a longo prazo da organização. Conforme o Entrevistado 5 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020): “Por meio de congressos nacionais e internacionais, simpósios, seminários buscamos informações, contatos. E também tentando ver o cliente em visitas, quais são as tendências nos clientes”. Segundo o Entrevistado 2 (2020):

Temos um documento onde a gente faz o mapeamento dos nossos principais concorrentes. Qual é o parque fabril, planta, se tem pintura, se tem processo completo. É formalizado. Estas informações nos ajudam a medir qual é a fragilidade e quais são as forças (Entrevistado 2, 2020, entrevista concedida em 09/09/2020).

A empresa possui metodologia de solução de problemas priorizando a clientela. A empresa é proativa, identificando os problemas enfrentados por estes, desenvolvendo projetos e gerando soluções. Para Dyer e Singh (1998) as relações estreitas com os clientes favorecem




a busca por informações, permitindo uma nova visão das condições de mercado e de oportunidades.

Em sentido complementar, Vinding (2004, 2006) explica que as relações estreitas com os clientes auxiliam na ampliação de capacidades, pois esses relacionamentos estimulam os canais de informações e o fluxo de conhecimento. A orientação é centrada nos clientes, além de tomar conhecimento das necessidades, desejos e demandas dos mesmos, a empresa busca entregar satisfação, com o intuito de criar relacionamentos duradouros e de confiança. Conforme o Entrevistado 3 (2020, informação verbal concedida em 10/09/2020): “Realizamos reuniões para sinalização de problemas só com os gestores, semanalmente. Fora isso, por exemplo no desenvolvimento de produtos tem reuniões para fazer definições de como e quais serão as etapas. O foco sempre é o cliente”.

Qualidade e rapidez são as características do gerenciamento de processos. A busca pela melhoria é contínua, unindo gestão e tecnologia, com foco na otimização dos resultados. Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) afirmam que o desenvolvimento e o refinamento de processos e rotinas contribuem para a combinação do novo com o conhecimento existente.

Nesta perspectiva, as evidências da Empresa A ratificam as afirmações de Flatten *et al.* (2011), uma vez que a internalização do conhecimento compreende processos de compartilhamento de inteligência, troca e partilha de conhecimento. A gestão por resultados é orientada pelo comprometimento e empenho da equipe para com o atingimento de metas e objetivos. As atividades da empresa são integradas e padronizadas, para que seja possível obter o resultado desejado, isto é, as intenções estratégicas são convertidas em resultados concretos e mensuráveis. Segundo o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Não tem problema de o fluxo mudar, a equipe é muito incentivada a isso. Só precisamos entender o porquê está mudando e formalizar isso. Escrito se mantém um padrão. Tudo é padronizado”. Para o Entrevistado 6 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020): “Tudo é estruturado dentro do sistema de informações desde que é gerado. Por exemplo, começou a ser gerado/planejado a produção de um novo produto, são etapas que vão caindo, que vão sendo aprovadas”. Já para o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Os processos produtivos são flexíveis, possibilitando mudanças. Com pouco esforço podemos mudar toda uma área de solda, por exemplo. O foco está no resultado”.

O alinhamento estratégico acontece por meio de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos. Este alinhamento garante o fluxo corrente das informações



compartilhadas pelos setores da organização e quanto maior o alinhamento, maior será o desempenho da empresa. Estes indicativos apoiam o enfatizado por Nelson e Winter (2005), posto que a capacidade comunicação da equipe é um elemento chave na assimilação de informações e reiteram que as reuniões e discussões de grupos de trabalho firmam as escolhas organizacionais. Segundo o Entrevistado 1 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “A cada mês os resultados são apresentados para fins de controle e na oportunidade a equipe discute coisas novas a fazer”. Conforme o Entrevistado 4 (2020, informação verbal concedida em 11/09/2020): “O planejamento estratégico da empresa é revisado periodicamente. Adota-se a análise SWOT e a análise das Cinco Forças de Porter”.

A empresa dispõe de demanda constante de melhoria dos processos organizacionais e aperfeiçoamentos, tendo em vista maior produtividade, qualidade e redução de custos. Possui foco na inovação de seus produtos e também nas técnicas de produção, sendo percebida como essencial para a sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo.

Nesta perspectiva, estes achados confirmam o exposto por Damanpour (1996), que a inovação é uma resposta ao ambiente externo, incluindo novo produto ou serviço, nova tecnologia de processo, novos sistemas administrativos ou novos planos e programas relativos a membros da organização. Quanto melhor forem os produtos e os processos da empresa, mais competitiva esta será. Segundo o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Utilizamos tecnologias que são pioneiras a nível internacional. É o que tem de mais novo. Nossas máquinas são novas, os processos são enxutos, tudo novo e recente. Estudamos, avaliamos e investimos”. O Entrevistado 5 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020) afirma: “Constantemente buscamos melhorar os nossos processos. Não há zona de conforto. Quanto melhor o nosso processo, mais competitivos nós somos”. Conforme o Entrevistado 6 (2020):

Nos últimos cinco anos a empresa introduziu produtos e serviços inovadores. Por exemplo, em um cliente em particular resolvemos um problema dele por meio de um estudo, apresentamos um processo mais versátil. Realizamos projetos porque a gente se propôs a fazer de alguma maneira diferente. Por exemplo, ao invés de entregar peças, entrego a peça sequenciada na linha que você precisa, melhorando o fluxo de embalagens do cliente (Entrevistado 6, 2020, entrevista concedida em 21/09/2020).

O Quadro 4 apresenta os processos e rotinas de busca e inovação que sustentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Empresa A.

Quadro 4: Capacidades Dinâmicas Empresa A.


EMPRESA A	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA	CAPACIDADE INOVATIVA
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	- Constante busca por informações de mercado; - Gestão de riscos.	- Forte gerenciamento de processos; - Gestão por resultados; - Alinhamento estratégico por meio de sistemas de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos.	- Melhoria contínua dos processos organizacionais; - Inovação de produtos e técnicas de produção.

Fonte: Autoria própria (2020).

Na Empresa A os processos organizacionais remetem ao gerenciamento e busca por informações, bem como a melhoria contínua dos processos. Nesta perspectiva é possível inferir que a Empresa A define tem bem definido seu ambiente interno, por meio da coordenação e otimização das tarefas e de definição dos níveis de decisão (hierarquia) adotados na sua estrutura organizacional.

Além disso, a coordenação envolve a reconfiguração ou transformação da estrutura organizacional em função das alterações vislumbradas no ambiente organizacional. Nesse contexto, a aprendizagem pode ser reconhecida como um processo coletivo que permite estabelecer os códigos comuns de comunicação e de reordenação das atividades em função da constante reavaliação do conhecimento adquirido. Com isso, os processos organizacionais da Empresa A permitem a reavaliação das decisões adotadas na alocação de recursos (onde, quando, como, quanto investir), permitindo reavaliar e reconfigurar os processos gerenciais adotados. Isto posto, corrobora com a afirmação de Pelaez *et al.* (2008) em que os autores mencionam que esse processo retroativo de avaliação se configura também como um fenômeno de *path-dependence*, de forma que a coordenação dos recursos da firma irá determinar o escopo e os procedimentos de busca e seleção de informações consideradas relevantes.

Nesse sentido, afirma-se que a Acap ajuda a identificar e obter novos conhecimentos externos, assimilar esses conhecimentos recentes e combinar conhecimento para gerar novos conhecimentos e resolver problemas; como algo contínuo. Levando isto em consideração, Malvestiti, Esteves e Dandolini (2020) afirmam que nas empresas com proatividade, que



apresentam maior probabilidade de reconhecimento de oportunidade e habilidade de descoberta em relação às organizações que não são proativas.


4.2 Empresa B

Com a expansão da agricultura no Brasil e a necessidade de sistemas elétricos para as unidades fabris e armazenadoras do mercado agro-industrial, a Empresa B foi fundada na década de 1940 com a introdução de conceitos e tecnologias que estavam em evidência na Europa. A organização compreende aproximadamente 900 funcionários, possui certificação ISO 9001 e está consolidada no agronegócio e no setor industrial.

No que condiz com os processos e rotinas de busca e inovação, a Empresa B realiza constante monitoramento do mercado com o intuito de identificar oportunidades e ameaças. A empresa busca informações em feiras nacionais e internacionais, nos próprios clientes e em outras empresas concorrentes, principalmente no que tange a investimentos, clientes, tendências e estudos que estão sendo realizados no segmento.

Estas evidências sustentam o apontado por Teece (2007), tendo em vista que as empresas precisam investir não só na verificação de necessidades dos clientes e alternativas tecnológicas, mas também atentar-se à evolução de mercados e às ações dos concorrentes. Para o autor, a empresa deve considerar como as tecnologias evoluem e como os concorrentes e clientes se comportam, isto é, os concorrentes podem ou não ver a oportunidade e, mesmo se identificada, podem avaliá-la de forma distinta. Esse processo assegura o aperfeiçoamento, tornando a empresa competitiva diante de um mercado que exige ações e decisões rápidas. Segundo o Entrevistado 2 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “Nas feiras nacionais e internacionais e nos seminários você descobre muitas novidades. A internet é um banco de dados de novidades, por exemplo, a publicação de trabalhos pelas universidades”. Conforme o Entrevistado 4 (2020, informação verbal concedida em 11/09/2020): “Os representantes comerciais estão em contato direto com o cliente e estão atentos às necessidades, quantidades previstas de terminado tipo de item, oscilações de mercado, planejamento”. Já para o Entrevistado 1 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “Quando a empresa perde uma venda pelo concorrente se realiza um check list para saber o porquê. Isso permite avaliar se ele está fazendo algo diferente e fornecer um feedback a engenharia”.

A organização realiza a gestão de riscos em todas as suas atividades, analisando os eventos que podem ocorrer influenciando de modo positivo ou negativo um projeto, objetivo ou decisão. Estes indicativos amparam as afirmações de Wang e Ahmed (2004), uma vez que




a capacidade de assumir riscos relaciona-se com a capacidade de gerenciar os objetivos e utilizá-los de forma criativa. Desta forma, a empresa melhora o processo decisório elevando o nível de confiança, pois possui mais tranquilidade e segurança. Segundo o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Realizamos gestão de riscos em todas as nossas decisões. O comitê composto pela alta direção realiza a análise”.

Efetua forte gerenciamento das rotinas e dos processos da empresa, possibilitando a identificação de possíveis gargalos, a frequência com que ocorrem, percentual de processos e rotinas concluídas e em andamento. Fatores estes cruciais para o bom desempenho e otimização dos resultados da organização.

Assim, estes achados confirmam o exposto por Zollo e Winter (2002), posto que a empresa necessita ter um ciclo recursivo de aprendizagem, ou seja, desenvolver soluções para problemas, replicação e retenção por meio da rotinização. A Empresa A realiza avaliação sistemática das atividades, rotinas e processos, com o objetivo de verificar se estão de acordo com as regras, normas e diretrizes da organização, se foram realizadas com eficácia e em conformidade aos objetivos empresariais. Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Semanalmente o grupo se reúne para falar feedback a respeito do andamento das atividades. Trata-se de uma avaliação sistemática. Havendo qualquer desvio ou gargalho define-se medidas corretivas”. Segundo o Entrevistado 4 (2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “Nós temos indicadores para cada processo que são vistos e analisados nas reuniões”. Segundo o Entrevistado 3 (2020, informação verbal concedida em 10/09/2020): “Padrões são necessários, o suficiente para que o processo seja repetitivo, para que não apresente falhas, para que seja rentável, para que coloque lá na ponta um produto, uma necessidade, um serviço que o cliente fique satisfeito”.

A gestão é por resultados, no qual todas as ações da empresa partem do planejamento estratégico, transformando intenções estratégicas e flexibilidade em resultados, que são gerenciados, monitorados e avaliados sistematicamente. Estas evidências empíricas suportam as afirmações de Rindova e Kotha (2001), na medida em que as CD são refletidas por meio da capacidade de adaptação organizacional, considerando essencialmente a flexibilidade estratégica dos recursos existentes e o alinhamento interno.

Em sentido complementar, Teece (2009) assevera que as rotinas são um elemento chave no gerenciamento do conhecimento. A empresa tenciona o melhor resultado possível, visando a otimização de desempenho e crescimento. Conforme Entrevistado 5 (2020):



Nós trabalhamos de forma flexível e com planejamento estratégico feito normalmente no início do ano, onde a gente faz num formato de uma matriz SWOT. Porter também, que se consegue apontar os entrantes, a própria concorrência, quem são, o que fazem, que nível eles estão (Entrevistado 5, 2020, informação verbal concedida em 21/09/2020).

Conforme Entrevistado 6 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020): “A gestão é por resultados. Reunimos todas as pessoas estratégicas da empresa, analisamos o mercado e traçamos planos de ações”.

A ênfase da empresa é a constante melhoria e aprimoramento dos processos organizacionais, em prol de maior eficiência e eficácia. Assim, estes indicativos vão ao encontro de Becker (2001), dado que as rotinas e os processos reduzem as incertezas organizacionais. Já Zahra e George (2002) explicam que as organizações podem explorar o conhecimento sem rotinas sistemáticas, entretanto, a existência de tais atividades proporciona mecanismos estruturais e processuais que possibilitam a aplicação prolongada do conhecimento. Neste sentido, a metodologia dos *Kaizens* auxilia a empresa na busca por maior produtividade, qualidade e também na redução de custos. Segundo o Entrevistado 1 (2020):

Utilizamos o Lean Manufacturing que nos ajuda a promover a flexibilidade dos métodos produtivos. Nós fechamos um Kaizen semana passada em que ganhamos em movimentação e organização. Os processos desde que tragam resultado podem e devem ser mudados (Entrevistado 1, 2020, entrevista concedida em 09/09/2020).

Segundo o Entrevistado 3 (2020):

Isso é um processo contínuo, começamos em algumas áreas e estamos expandindo a outras, e saindo também do chão de fábrica. O sistema presa por fazer as coisas da maneira mais enxuta e simples possível. Os Kaizens são uma ferramenta para estudar processo, *layout*, configurações (Entrevistado 3, 2020, informação verbal concedida em 10/09/2020).

A empresa é reconhecida pela tradição empreendedora, desde o seu fundador, lançando produtos inovadores a nível mundial. O empreendedorismo interno é outra característica da organização, incentivando os funcionários a propor novas maneiras de realização das tarefas e também melhoria nos produtos. Estes resultados apoiam Guerra, Tondolo e Camargo (2016), uma vez que o empreendedorismo interno é um dos mecanismos centrais no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Além disso, para Mitchell, Mitchell e Smith (2008) a experiência anterior pode trazer contribuições importantes aos empreendedores. A experiência é capaz de gerar aprendizado que torna o empreendedor mais bem preparado, flexível e realista na tomada de decisão. Desta forma, possibilita reconhecer oportunidades, satisfazer necessidades e gerar valor. Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Lançamos diversos produtos anualmente e estes são inovadores a nível mundial. Nós já fizemos diversos lançamentos, normalmente em feiras para provocar o impacto”. Segundo o Entrevistado 4

(2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “De modo contínuo buscamos melhorar nossos produtos e processos, por meio do planejamento estratégico e da criação de estratégias. Recebemos muito incentivo para propor mudanças, melhorias e o resultado tem sido positivo”;

O Quadro 5 elenca os processos e rotinas de busca e inovação que sustentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Empresa B.

Quadro 5: Capacidades Dinâmicas Empresa B.

EMPRESA B	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA	CAPACIDADE INOVATIVA
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	- Constante monitoramento do mercado tendo em vista a identificação de oportunidades e ameaças; - Gestão de riscos.	- Formalidade nas rotinas e processos e forte gerenciamento dos mesmos; - Gestão por resultados.	- Melhoria contínua dos processos organizacionais; - Inovação de produtos e técnicas produtivas.

Fonte: A autoria própria (2020).

Na Empresa B o gerenciamento dos processos e rotinas são um fator importante para geração de vantagem competitiva, ou seja, o papel do indivíduo na organização é atribuído ao contexto da equipe ou do grupo de trabalho. Esses processos e rotinas no ponto de vista de Ferreira e Ferreira (2017) exigem das empresas a alocação de recursos, criatividade e capacidades para a transferência de conhecimento externo. Entretanto, para que o desenvolvimento da inovação possa ser influenciado, fatores como tamanho da organização e características de gerenciamento são elementos importantes para compreender se o processo inovativo está no uso total do conhecimento e sua aplicação.

Tal processo exige que as organizações analisem seu ambiente e, em seguida, filtrem o conhecimento interno e se apropriem dele, de modo que ele oriente suas ações futuras (CASSOL *et al.*, 2019). Logo, isto ratifica que a Acap é representada pela habilidade das organizações em identificar e assimilar conhecimentos disponíveis no ambiente interorganizacional e, a partir da reconfiguração do conhecimento prévio existente, criar novas rotinas e processos organizacionais capazes de promover uma CD (CASSOL *et al.*, 2021).


4.3 Empresa C

Já a Empresa C iniciou suas atividades na década de 1960 e compreende aproximadamente 2.500 funcionários. Possui certificação ISO 9001 e variedade de produtos, distribuídos nos seguintes grupos: agricultura de precisão, pulverizadores, plantadeiras e semeadoras, distribuidores, tratores, carretas agrícolas, dentre outros.

No que tange aos processos e rotinas de busca e inovação a empresa constantemente realiza o monitoramento do mercado, em busca de informações sobre produtos, clientes, concorrência e tendências. Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) denotam que monitorar o ambiente favorece a identificação de cenários de forma antecipada, permitindo que a organização se adapte e altere sua estratégia, apoiando os achados encontrados na presente pesquisa.

O estudo de Teece (2009) é corroborado no sentido que as rotinas de pesquisas são essenciais para o reconhecimento de valor de novas informações externas, que permitem a criação de vantagem competitiva. Nesta tarefa, a rede de concessionárias, representantes comerciais, vendedores, clientes e as feiras apoiam a empresa na descoberta de informações. Este acompanhamento complementa a gestão estratégica da organização, permitindo ações e decisões ágeis frente às constantes mudanças do mercado. Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “A empresa desenvolveu uma rede de concessionárias. Eles são responsáveis por trazer a impressão de como está o mercado. Os representantes comerciais são um link direto com a fábrica e são os olhos da fábrica junto com o cliente final”. Segundo o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Trabalhamos muito com os vendedores por meio do contato direto com o agricultor. Estar junto, utilizando a vivência dele para produzir o produto certo”. Conforme o Entrevistado 1 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Frequentamos feiras nacionais e internacionais voltadas para a indústria”. Para o Entrevistado 4 (2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “Nós analisamos os concorrentes, tudo mapeado e documentado. Em cada produto que lançamos é feita uma análise apurada”.

A exploração do conhecimento é relevante para que seja possível responder rapidamente às variações do ambiente. Para Day (1994), o conhecimento está incorporado nas rotinas, procedimentos, registros, bancos de dados e empresa. Assim, quanto maior o nível de educação, treinamento técnico e experiência adquirida ao longo do tempo pelos empregados em determinado campo do conhecimento, mais aptos estarão para assimilar e transformar novo




conhecimento. A Empresa C realiza gestão de riscos, avaliando cenários, perspectivas de faturamento, dentre outros. Esta rotina permite controlar os riscos que são aceitáveis, o capital, a precificação e também o gerenciamento da carteira de clientes, criando valor para a organização. Estes achados sustentam a pesquisa de Lopez-Sáez *et al.* (2010), no sentido que a exploração do ambiente externo fortalece a base de conhecimento da empresa. O Entrevistado 6 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020) afirma: “Assumimos riscos em função das oportunidades, é feita a gestão de riscos, análise de cenários, perspectivas de faturamento”.

A organização obteve rápido crescimento no mercado, impactando diretamente na execução das atividades organizacionais e por conta disso, a empresa possui muitas atividades informais. Esta informalidade proporciona rapidez à organização, além de complementar a estrutura formal. Os processos da companhia são flexíveis, permitindo rápidas mudanças.

Estas evidências empíricas apoiam o estudo de Murovec e Prodan (2009), na medida que práticas flexíveis facilitam a adaptação e a incorporação de conhecimento. A empresa busca soluções inovadoras para atingir os resultados desejados. Quando identifica uma oportunidade, transforma, incrementa, cria e/ou incorpora novas tecnologias e inovações. Conforme o Entrevistado 5 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020): “Crescemos rápido e até o momento parte dos processos estão padronizados. Nossos métodos produtivos são flexíveis, permitem rápidas mudanças, seja de layout ou de sistema”. Segundo o Entrevistado 6 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020): “Recentemente alteramos a linha de produção e alteramos a estratégia comercial que influenciava diretamente no produto. Planejamos, realizamos e formalizamos”.

As rotinas de controle de atividades baseiam-se na gestão da qualidade, relatórios, reuniões mensais com todos os funcionários e semanais com os gestores, onde são tratados assuntos relacionados a projetos, cenários e também sobre o planejamento estratégico da empresa. Estas rotinas garantem a proteção dos ativos, segurança e ajudam na condução dos negócios da empresa.

Trata-se de mecanismos de integração social que contribuem para acelerar a adaptação e a transferência de conhecimento, como também estimular o ambiente de aprendizagem. Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) descrevem que os mecanismos de socialização se referem à densidade de ligações entre os membros e denomina táticas de socialização as experiências de integração social, apoiando os achados encontrados na presente pesquisa. Estes mecanismos ampliam a compreensão de regras e auxiliam no estabelecimento de códigos



comuns e valores dominantes, facilitando a troca de conhecimento a partir da confiança e cooperação. O Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020) afirma: “O departamento de qualidade monitora os prazos de entrega e a qualidade na entrega dos fornecedores. É um trabalho feito por indicadores. Também, realizamos reuniões para falar de detalhes, de planejamento”. Segundo o Entrevistado 5 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020): “Toda semana tem reunião entre os gestores para tratar dos projetos de desenvolvimento. Recebemos um relatório de tudo que está acontecendo. Há reuniões gerais com todos os funcionários, isso acontece uma vez por mês mais ou menos”. Já o Entrevistado 6 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020) afirma: “Tem o planejamento estratégico pensando para quatro, cinco anos, dez para a frente. Realiza-se o diagnóstico estratégico, análise SWOT, Matriz BCG”.


A gestão da empresa é compartilhada e participativa, realçando as pessoas que fazem parte da organização. Por meio de seus sistemas, das condições do ambiente e dos comportamentos gerenciais, a empresa motiva e instiga a participação de todos. Knox (2002) explica que o ambiente interno estimula a mudança organizacional, como a adoção de novos processos, novas rotinas e habilidades na transformação de conhecimento, confirmando os resultados deste estudo. Complementando, o autor assevera que a cultura e o clima organizacional podem impulsionar o empreendedorismo individual e também o trabalho em equipe do grupo.

O presidente, diretorias e as gerências são os principais estimuladores para o processo participativo. O bom relacionamento entre chefias e funcionários é o principal ponto desta relação compartilhada. Estes achados corroboram com a pesquisa de Murovec e Prodan (2009), posto que a cultura organizacional é essencial, de modo que as pessoas se sintam motivadas a ajustar-se ao modo de trabalho e às mudanças desejadas. Conforme o Entrevistado 4 (2020):

Existem planos internos para os funcionários dar sugestões, colaborar. As pessoas sugerem tanto melhoria de processos ou de produto. No final do ano a gente faz uma apresentação e essas iniciativas são premiadas. Incentivamos e praticamos a gestão participativa (Entrevistado 4, 2020, entrevista concedida em 11/09/2020).

Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “As pessoas vestem a camiseta da empresa, são pessoas com vinte, trinta anos de empresa, que sonham junto com o presidente”.

O departamento de marketing é uma estratégia empresarial da companhia. O marketing possui influência no planejamento do produto, nas estratégias a serem utilizadas, criando ações para melhorar a satisfação dos clientes e cuidando da imagem da empresa. Exerce importante



tarefa na identificação das necessidades dos clientes e na satisfação dos mesmos de forma lucrativa, tanto para a organização, quanto para a clientela. Fato este que reforça os achados de Teece (2007), na medida que a inovação bem-sucedida está relacionada com a compreensão das necessidades dos clientes. Conforme o Entrevistado 4 (2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “Nosso departamento de marketing faz parte da estratégia empresarial. Colabora no planejamento dos novos produtos, nas patentes, nos catálogos, cuida da imagem da empresa, dentre outros”.

Para a empresa a inovação é um modo de pensar. O empreendedorismo interno e o perfil inovador do presidente potencializam a produtividade da organização, incrementando vantagens competitivas e diferenciação frente à concorrência. Segundo Takahashi *et al.*, (2017), a inovação é algo novo, sendo movido pela capacidade criativa de formar relacionamentos, detectar oportunidades que agregam valor e o desenvolvimento de novos valores aumenta a posição competitiva. Ainda, Ahlin, Drnovsek e Hisrich (2012) sustentam esses resultados ao afirmar que a capacidade de inovar de uma empresa relaciona-se diretamente com as características individuais do empreendedor, corroborando. Na compreensão dos autores, as habilidades do empreendedor influenciam na capacidade de aplicação do conhecimento, ou seja, após compreender as informações oriundas do mercado o empreendedor possui papel ativo no início do processo de mudança. Conforme o Entrevistado 1 (2020):

Recebemos muitos incentivos para propor, sugerir. Tudo é bem planejado em conjunto e as equipes trabalham em prol disso, montam um cronograma tudo dentro dos conceitos de desenvolvimento de produto e procedimentos de projetos. Temos um laboratório gigante aqui dentro. O percentual de produtos novos no último ano foi grande, representando 30% do faturamento (Entrevistado 1, 2020, informação verbal concedida em 09/09/2020).

Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Para os projetos piloto precisamos de um período para desenvolver o protótipo. Neste período os testes são realizados, bem como ajustes, quando necessários”.

O Quadro 6 lista os processos e rotinas de busca e inovação que sustentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Empresa C.

Quadro 6: Capacidades Dinâmicas Empresa C.

EMPRESA C	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA	CAPACIDADE INOVATIVA
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Constante busca por informações de mercado;- Gestão de riscos;- Exploração do conhecimento respondendo rapidamente às mudanças do ambiente.	<ul style="list-style-type: none">- Métodos produtivos flexíveis, permitindo mudanças e inovações;- Rotinas de controle de atividades;- Alinhamento da equipe nos objetivos da empresa estabelecidos no planejamento estratégico;- Gestão compartilhada e participativa.	<ul style="list-style-type: none">- Departamento de marketing como estratégia empresarial da empresa;- Inovação de produtos e técnicas produtivas.

Fonte: Autoria própria (2020).


Destaca-se em relação a Empresa C que a busca por conhecimento dos gestores auxilia na compreensão do processo de tomada de decisão, por fornecer informações úteis para o desenvolvimento eficaz das estratégias. Desse modo, o conhecimento do que foi bem-sucedido e, também, o que foi sem êxito, é utilizado na concepção das estratégias. Além disso, as experiências passadas dos gestores ajudam a determinar atitudes de influência no processo de percepção seletiva e na filtragem de informação sobre o ambiente (KARAKAYA; YANNOPOULOS, 2008).

A partir do enfoque proposto neste estudo é possível inferir que as informações levantadas nas entrevistas trazem evidências que as empresas desenvolvem capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa por meio de rotinas e processos de busca ou inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação em empresas do setor metal mecânico localizadas na região sul do Brasil.

As evidências encontradas indicam que a existência de CD nas empresas do setor metal mecânico relacionam-se ao monitoramento do mercado, ao alinhamento estratégico e a inovação de produtos e/ou serviços. Vale salientar que a pesquisa sugere a existência de um padrão apreendido, com processos e rotinas específicas e discerníveis, em que as organizações modificam em busca de melhorias e efetividade, diante do dinamismo do mercado.



A discussão sobre processos e rotinas pode aprimorar a tomada de decisão organizacional e alinhar a estratégia presente de uma organização segundo as opções vislumbradas. Além disso, observou-se que as CD são constituídas por processos e rotinas de busca ou inovação que possibilitam o gerenciamento e a mobilização de recursos organizacionais, tendo em vista o atendimento às necessidades e mudanças do mercado. Logo, os processos e rotinas identificados no ambiente interno propiciam o desenvolvimento corporativo e sustentam as capacidades absorptiva, adaptativa e de inovação.

Este estudo contribui para a compreensão do desenvolvimento de CD por meio de práticas e rotinas organizacionais em um setor pouco explorado, como o metal mecânico. Logo, almeja-se que as reflexões elencadas neste estudo sejam elementos estratégicos da gestão nas organizações objeto de investigação. Destaca-se ainda o empenho empírico na aplicação do referencial teórico de CD, tendo em vista as poucas pesquisas acerca da temática.

Desse modo, destaca-se a relevância desse tipo de pesquisa que contribui com estratégias que visam qualificar a gestão com ações planejadas possíveis de serem implementadas no médio prazo podendo gerar resultados positivos para a organização.

Apesar do esforço empírico, o estudo apresenta limitações. Assim, reitera-se que o foco foi o ambiente interno, não envolvendo fornecedores e consumidores. A ampliação do escopo do estudo a *stakeholders* pode contribuir com os resultados. Por fim, a investigação restringiu-se aos processos e rotinas de busca ou inovação, ou seja, operacionalizar o desenvolvimento de CD a partir destes microfundamentos.

Sugere-se, neste sentido, o avanço das pesquisas acerca da temática. Estudos com o intuito de compreender o desenvolvimento das CD a partir da percepção de partes interessadas de uma ou mais organizações. Propõe-se ainda investigar os elementos componentes e mecanismos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em sua totalidade, segundo a proposição de Meirelles e Camargo (2014). O modelo utilizado mostrou a necessidade de estudos futuros que possam ampliar o escopo/setor estudado correlacionando com outras capacidades. Entende-se que estas descobertas possam ampliar o aporte teórico e possibilitar estudos quantitativos, tendo em vista a validação dos construtos.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN C. What are dynamic capabilities and are they a useful constructo in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, n.11, v.1, p. 29-49, 2009.
- APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, n.26, v.5, p. 896-907, 2017.
- BIAZZI, F. Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people. **Brazilian Administration Review – BAR**, n.9, p. 38-59, 2012.
- CAPPELLARI, G. *et al.* Absorptive capacity: Components and organizational mechanisms for its development. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.
- CASSOL, A. *et al.* Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva: Investigação em pequenas e médias empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, 2021.
- CASSOL, A. *et al.* Capacidade absorptiva como moderadora da relação entre inovatividade organizacional e desempenho inovador de pequenas e médias empresas brasileiras. **Interciencia**, v. 44, n. 1, p. 15-22, 2019.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Penso Editora, 2021.
- FELDMAN, M. S.; WORLINE, M. C. **Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations.** 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Artmed editora, 2008.
- GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.
- HEATON, S.; LEWIN, D.; TEECE, D. J. Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. **Managerial and Decision Economics**, v. 41, n. 6, p. 1126-1140, 2020.
- KARAKAYA, F.; YANNOPOULOS, P. Defensive strategy framework in global markets. **European Journal of Marketing**, n.44, p. 1077- 1100, 2010.
- MARTINS, S. E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Organizações em contexto**, n.10, v.20, p. 297-322, 2014.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica.** São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MELO, G. T.; MACHADO, A. G. C. Aprendizagem, strategizing e rotinas organizacionais no processo de desenvolvimento de produto sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Mackenzie**, n.21, v.5, p. 1–27, 2020.

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

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, n.18, v.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**, n.11, v.5, p. 124-147, 2014.

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

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy Management Review**, n.27, v.2, p. 185–203, 2002.

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

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, n.13, v.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**, n.24, v.2, p. 97-125, 2003.

ENTREVISTA CONCEDIDA

ENTREVISTADO 1. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 09/09/2020.

ENTREVISTADO 2. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 09/09/2020.

ENTREVISTADO 3. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 10/09/2020.

ENTREVISTADO 4. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 11/09/2020.

ENTREVISTADO 5. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 21/09/2020.

ENTREVISTADO 6. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 21/09/2020.