

# APRENDIZAGEM, *STRATEGIZING* E ROTINAS ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS



GERMANA T. MELO<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-1863-3802>

ANDRÉ G. C. MACHADO<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-0589-896X>

**Para citar este artigo:** Melo, G. T., & Machado, A. G. C. (2020). Aprendizagem, *strategizing* e rotinas organizacionais no processo de desenvolvimento de produto sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), 1–27. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200153

**Submissão:** 30 ago. 2019. **Aceite:** 26 maio 2020.

<sup>1</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Bananeiras, PB, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

## RESUMO

**Objetivo:** Compreender como a aprendizagem, os elementos constituintes do *strategizing* e as rotinas organizacionais atuam no processo de desenvolvimento de produto, sob a perspectiva das capacidades dinâmicas (CD), em uma empresa do setor alimentício.

**Originalidade/valor:** Na medida em que se aborda o trinômio aprendizagem-práticas-rotinas, os resultados desta pesquisa apresentam novos e esclarecedores *insights* para o entendimento de como as CD são desenvolvidas. Ademais, ao considerar o papel dos praticantes na constituição das rotinas e identificar como elas se relacionam com as práticas e práxis, as evidências avançam no conhecimento acerca da temática.

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de abordagem qualitativa, mediante a seleção de uma empresa que tem atuado, ao longo do tempo, no desenvolvimento de novos produtos. Os dados foram coletados por meio de observação não participante, análise documental e entrevista narrativa. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de narrativas.

**Resultados:** Por meio da apropriação das práticas e da institucionalização das práxis, as rotinas estratégicas são ativadas pelos praticantes, os quais acumulam e geram aprendizado capaz de desenvolver CD. Assim, o trinômio aprendizagem-práticas-rotinas permite revelar como as CD são desenvolvidas. Ademais, foi evidenciado o importante papel que praticantes desempenham nesse processo no sentido de que sem eles rotinas não são ativadas e, conseqüentemente, não ocorre desenvolvimento de CD.

## PALAVRAS-CHAVE

Capacidades dinâmicas. Aprendizagem. *Strategizing*. Rotinas. Desenvolvimento de produto.

## 1. INTRODUÇÃO

A intensa rivalidade entre *players* no ambiente empresarial tem demandado esforços direcionados à obtenção de novas fontes de vantagem competitiva. Entre elas, destaca-se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (CD), pois 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). A partir desse entendimento, uma profusão de estudos sobre essa abordagem começou a ser publicada, porém sem demonstrar consenso, fazendo com que o aprofundamento no tema se tornasse ainda mais desafiador (Cardoso & Kato, 2015; Maranzato & Salerno, 2018).

Entre as questões suscetíveis de debate, encontra-se aquela acerca de como ocorre o processo de desenvolvimento de CD (Zollo & Winter, 2002; Feldman & Worline, 2012). Há concordância, entretanto, entre pesquisadores (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Pavlou & El Sawy, 2011; Meirelles & Camargo, 2014; Bingham, Heimeriks, Schijven, & Gates, 2015; Tallott & Hilliard, 2016) sobre o fato de que a aprendizagem se constitui em um processo organizacional por meio do qual as CD são desenvolvidas. Biesenthal, Gudergan e Ambrosini (2019), por sua vez, destacam que as CD são compostas por rotinas que abrangem regras e sistemas, cursos de ação e comportamento.

Assim, para os propósitos do presente artigo, compreende-se CD como um “padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhoria da efetividade” (Zollo & Winter, 2002, p. 340). Esse conceito envolve não só a necessidade de entender os processos de aprendizagem, como também de se engajar nas atividades e em como as pessoas desempenham essas atividades (Regnér, 2008). Esta última perspectiva se alinha ao conceito de *strategizing*, inerente à abordagem de estratégia como prática (ECP), que ocorre por meio da inter-relação entre três elementos: práxis, práticas e praticantes (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

Percebe-se, portanto, que as perspectivas sociológica (ECP) e econômica (CD) da gestão estratégica podem enriquecer uma a outra (Baum & Dobbin, 2000), e vários estudiosos têm encorajado associações entre abordagens diversas da estratégia (Amit & Schoemaker, 1993; Johnson, Melin, & Whittington, 2003; Peteraf, 2005). Todavia, embora pesquisas recentes contemplem novos achados sobre CD e aprendizagem (Tallott & Hilliard, 2016; Meira, Machado, & Gomes, 2019), CD e rotinas (Wohlgemuth & Wenzel, 2015; Garcia, 2017), ECP e rotinas (Feldman, 2015) e ECP, aprendizagem e rotinas (Silva & Lucena,

2015), não há evidências de estudos que tenham adotado, em conjunto, práticas, aprendizagem e rotinas para compreender o processo de desenvolvimento de CD. Além disso, Belmondo e Roussel (2014) destacam que a inter-relação entre práxis e prática, intrínsecas ao *strategizing*, não está esclarecida, sugerindo novas pesquisas que avaliem se o elemento de ligação para preencher essa lacuna poderia estar nas rotinas.

À luz do contexto apresentado, o problema de pesquisa foi sintetizado na seguinte questão:

- Como a aprendizagem, os elementos constituintes do *strategizing* e as rotinas organizacionais atuam no processo de desenvolvimento de CD?

Para responder a essa questão, a CD selecionada para análise foi a de desenvolvimento de produto (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002) em uma empresa do setor alimentício, fundada em 1951, cujo faturamento no ano de 2017 foi de R\$ 609 milhões. Trata-se de uma das mais modernas plantas fabris da América Latina, composta por 12 linhas industriais e aproximadamente mil empregados, onde são produzidos mais de 200 itens alimentícios.

O objetivo central do artigo envolve, portanto, compreender como a aprendizagem, os elementos constituintes do *strategizing* e as rotinas organizacionais atuam no processo de desenvolvimento de produto, sob a perspectiva das CD, em uma empresa do setor alimentício.

Ao abordar o trinômio aprendizagem-práticas-rotinas, os resultados desta pesquisa apresentam novos e esclarecedores *insights* para o entendimento de como as CD são desenvolvidas. Adicionalmente, a investigação do papel dos praticantes na constituição e execução das rotinas, esclarecendo como estas últimas se relacionam com as práticas e práxis, avança o conhecimento da temática.

O artigo está assim estruturado: primeiro, apresentou-se esta introdução. Em seguida, são abordadas as temáticas: CD, aprendizagem, ECP e rotinas organizacionais. Depois é explicada a metodologia, e, por fim, apresentam-se os resultados e as conclusões da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está subdividido em duas seções. A primeira aborda as temáticas CD e mecanismos de aprendizagem, e a segunda versa sobre ECP e rotinas organizacionais.

## 2.1 Capacidades dinâmicas e mecanismos de aprendizagem

O surgimento das CD remete à necessidade de explicação de desempenho superior de uma firma em relação a outra diante de situações de rápidas e inesperadas mudanças (Teece et al., 1997). 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, 2012). O conhecimento sobre as fontes geradoras de CD ainda é controverso, e estudiosos da área apresentam entendimentos passíveis de discussão.

Teece et al. (1997), por exemplo, alegam que a vantagem competitiva das firmas é oriunda de três classes de fatores, as quais ajudam a firma a determinar suas CD: processos gerenciais e organizacionais (coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração e transformação); posição de seus ativos; e caminhos disponíveis (alternativas estratégicas disponíveis à firma e presença ou ausência de retornos crescentes). Helfat et al. (2007), apesar de concordarem com Teece et al. (1997) que processos são fontes geradoras de CD, afirmam que a identificação da necessidade ou oportunidade de mudança por parte da organização é feita por meio de processos específicos, como processos de busca, de tomada de decisão e de gerenciamento de mudança, sendo as vantagens oriundas das CD dependentes da eficácia dos processos organizacionais e gerenciais subjacentes.

Eisenhardt e Martin (2000), por sua vez, explicam que esses processos constituintes de CD são passíveis de imitação, e, por isso, o valor das CD para a obtenção de vantagem competitiva está nas configurações de recursos que elas criam e não nas próprias capacidades. Assim, as CD são construídas a partir de vários pontos de partida e ao longo de diferentes caminhos. Esses mesmos autores citam as rotinas de desenvolvimento de produto, rotinas de aquisições e alianças, rotinas de alocação de recursos e rotinas de transferência de conhecimento e de replicação como exemplos de processos organizacionais que podem ser compreendidos como CD.

Zollo e Winter (2002) também trabalham em consonância com esse raciocínio de que processos são fontes geradoras de CD, porém dão ênfase aos processos de aprendizagem. Assim, eles estabeleceram três mecanismos de aprendizagem para embasar a criação e evolução das CD: acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação do conhecimento.

Acerca da *acumulação de experiência*, os autores afirmam que rotinas são padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais a variações internas ou externas. Embora não se responda à questão de como as rotinas são geradas e desenvolvidas (muito menos as CD), sugere-se



que elas são desenvolvidas por meio do processo de aprendizagem que envolve acumulação de experiência. Assim, a acumulação de experiência refere-se ao processo de aprendizagem central por meio do qual rotinas se desenvolvem.

Quanto à *articulação de conhecimento*, Zollo e Winter (2002) focam o processo pelo qual o conhecimento implícito é articulado por meio de discussões coletivas, sessões de interrogatórios e processos de avaliação de desempenho. Sobre a codificação do conhecimento, os mesmos autores explicam que, ao identificar e selecionar a mudança nas rotinas operacionais ou a nova rotina a ser estabelecida, a organização deve criar um manual ou ferramenta para facilitar sua replicação e difusão.

Mais recentemente, trabalhos foram publicados alinhados a esse entendimento da existência de relação entre aprendizagem e desenvolvimento de CD. Meirelles e Camargo (2014) propuseram um modelo integrador, cujos elementos determinantes da existência de CD incluem o conjunto de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento voltados à mudança e à inovação.

Giniuniene e Jurksiene (2015), por seu turno, argumentam que CD são vistas como um *framework* abrangente que explica como diferentes rotinas e processos influenciam o desempenho e ajudam a empresa a manter vantagem competitiva. Nesse *framework*, aprendizagem organizacional e inovação são dois processos importantes que medeiam a relação entre CD e desempenho da firma.

Bingham et al. (2015) estudaram como a aprendizagem de uma CD específica pode influenciar o aprendizado de outras CD, ou seja, investigaram como mais de uma CD é aprendida ao mesmo tempo. Tallott e Hilliard (2016), ao estudarem acerca do processo de desenvolvimento de CD, constataram que as CD podem ser desenvolvidas intencionalmente por gerentes por meio de tomada de decisão estratégica e aprendizagem deliberada dentro de uma evolução *path-dependent*.

Vargas-Hernández e Muratalla-Bautista (2017) não estudaram a influência da aprendizagem na geração de CD, mas o processo inverso, e concluíram que a geração e o desenvolvimento de conhecimentos de gestão, em termos de CD das organizações, levam à aprendizagem estratégica e ao potencial de absorção desse conhecimento em inovação organizacional. De toda forma, percebe-se a relação entre aprendizagem e desenvolvimento de CD.

Arndt, Fourné e MacInerney-May (2018), por seu turno, explicaram as variações existentes nos componentes de aprendizagem das CD, contribuindo para o debate entre rotinas *versus* aprendizagem deliberada no processo

de desenvolvimento de CD. Em alinhamento com Zollo e Winter (2002), Meira et al. (2019), ao analisarem o desenvolvimento de CD no processo de acreditação hospitalar, evidenciaram os papéis dos três mecanismos de aprendizagem deliberada propostos pelos primeiros autores. Além disso, nessa mesma pesquisa, os três autores, por meio da compreensão da trajetória das capacidades (e suas implicações sobre as rotinas) ao longo do tempo, constataram comportamentos duais, isto é, capacidades que atuaram ora de forma dinâmica ora de forma operacional.

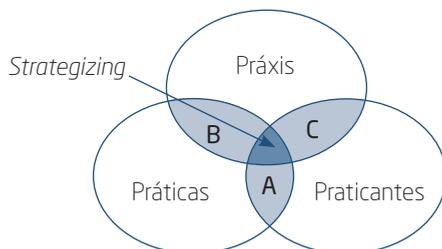
A partir do exposto, verifica-se que o conjunto de autores mencionados converge na concepção de que a aprendizagem, de alguma forma, é o processo organizacional por meio do qual as CD são desenvolvidas. Esse entendimento passa, necessariamente, pela compreensão de como as pessoas executam as atividades inerentes ao processo e interagem entre si. Assim, a perspectiva da prática pode contribuir para esclarecer a forma pela qual as CD emergem, são desenvolvidas, modificadas e transformadas ao longo do tempo, ampliando o entendimento da essência delas (Jarzabkowski, 2005), o que é feito na seção seguinte.

## 2.2 Estratégia como prática e rotinas organizacionais

A ECP considera a estratégia como algo que as pessoas fazem no dia a dia, que envolve seus colegas e faz parte de seu trabalho, sendo uma atividade socialmente construída (Whittington, 2006). Está relacionada com aspectos detalhados do *strategizing*, isto é, como os estrategistas pensam, falam, refletem, agem, interagem, emocionam-se, abrilhantam, politizam, quais ferramentas e tecnologias usam e quais as implicações das diferentes formas de *strategizing* para a estratégia como uma atividade organizacional (Jarzabkowski, 2005). Logo, o *strategizing* tem relação com a atividade administrativa e com a maneira como os estrategistas fazem estratégia (Whittington, Johnson, & Melin, 2004).

O *strategizing* é ilustrado por meio do modelo apresentado na Figura 2.2.1, no qual se percebe a interconexão entre a prática, práxis e praticantes. As letras A, B e C correspondem a pontos mais fortes entre uma dessas interconexões, dependendo do problema a ser investigado.

A práxis consiste nas atividades que as pessoas fazem na prática; as práticas podem ser cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis; e os praticantes referem-se aos “atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam” (Jarzabkowski et al., 2007, p. 11).

**(Figura 2.2.1)****MODELO CONCEITUAL PARA ANALISAR A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Fonte: Adaptada de Jarzabkowski et al. (2007).

Jarzabkowski (2005) apresenta seu entendimento sobre as práticas de maneira mais estruturada, categorizando-as em três tipos: administrativas, discursivas e episódicas. As práticas administrativas servem ao objetivo de organizar e coordenar estratégia, como mecanismos de planejamento, orçamento, previsão, sistemas de controle, indicadores de desempenho e metas. As práticas discursivas fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para interagir sobre estratégia. As práticas episódicas criam oportunidade e organizam a interação entre praticantes na elaboração de estratégia, tais como encontros, *workshops* e *away days* (Jarzabkowski, 2005).

A partir do exposto, percebe-se que o modelo exposto na Figura 2.2.1 explica o fato de o *strategizing* ocorrer na interconexão entre prática, práxis e praticantes, porém a inter-relação entre esses elos, representados pelas letras A, B e C, não é explicada.

Indícios para essa explicação podem ser encontrados no trabalho de Belmondo e Roussel (2014), pois consideram rotinas como o elo entre práticas e práxis. Para eles, tanto as práticas quanto as atividades coletivas desempenhadas pelos indivíduos são responsáveis pelo surgimento das atividades estratégicas, as quais são caracterizadas pela repetição, estando presente nas rotinas estratégicas, ratificando, assim, que a relação entre práxis e práticas é mediada pelas rotinas presentes na organização (Belmondo & Roussel, 2014).

É importante esclarecer que essas rotinas são concebidas como sistemas generativos, dinâmicos e não objetos estáticos, sendo fonte de flexibilidade de mudança. Assim, elas são constituídas por dois aspectos interativos: o performativo e o ostensivo (Feldman & Pentland, 2003).

O aspecto performativo é definido como “ações específicas, executadas por pessoas específicas, em lugares e tempos específicos” (Feldman & Pentland,

2003, p. 101) e, portanto, está relacionado com a ideia de práxis, já que ambos se referem à execução de atividades realizadas (*performed*) por atores individuais. Essas atividades são institucionalizadas na organização, na medida em que são executadas repetidamente durante a realização frequente de uma rotina (Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005).

O aspecto ostensivo é conceituado como “[...] a forma ideal ou esquemática de uma rotina. É a ideia abstrata e generalizada da rotina, ou a rotina em princípio” (Feldman & Pentland, 2003, p. 101) e está relacionado com as práticas estratégicas, uma vez que elas fornecem aos praticantes ferramentas e técnicas que podem ser empregadas para formular e implementar a estratégia e que precisam ser apropriadas para que sejam utilizadas efetivamente. Assim, afirma-se que as práticas estratégicas são coletivamente apropriadas nas rotinas quando elas fornecem ferramentas e técnicas utilizadas pelos atores (Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005).

Portanto, as rotinas resultam da institucionalização das práxis e da apropriação das práticas, conforme ilustra o modelo conceitual fornecido por Belmondo e Roussel (2014), apresentado na Figura 2.2.2.

(Figura 2.2.2)

### MODELO CONCEITUAL PARA ENTENDER A EMERGÊNCIA DAS ROTINAS ESTRATÉGICAS



Fonte: Belmondo e Roussel (2014, p. 14).

O modelo mostra que rotinas estratégicas são resultantes da apropriação das práticas estratégicas e da institucionalização da práxis estratégica. É possível perceber a relevância que a abordagem da prática possui para a compreensão do desenvolvimento de CD, uma vez que proporciona os elementos (prática e práxis) que fundamentam as rotinas, as quais, por sua vez, constituem-se no elemento sobre o qual os mecanismos de aprendizagem

que embasam a criação e evolução das CD atuam. Constata-se também que estratégia e rotinas são recursivamente relacionadas, e, por isso, o entendimento de que o estudo das rotinas contribui para pesquisas sobre ECP também é válido (Feldman, 2015).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, e o método adotado foi o das narrativas de práticas, consideradas pertinentes para estudar como o *strategizing* é executado (Rouleau, 2011). Dois critérios foram adotados para seleção da empresa: 1. ter desenvolvido, ao longo do tempo, novos produtos e 2. apresentar disponibilidade para participar da pesquisa em tempo hábil.

Os dados foram coletados por meio de observação não participante (durante visita à empresa), análise documental e entrevista narrativa. Por meio das observações, puderam-se acompanhar as atividades desempenhadas pelos funcionários no ambiente de trabalho, permitindo compreender as explicações fornecidas durante as entrevistas. Os documentos estavam relacionados ao desenvolvimento de produto: livro de comemoração dos 60 anos da empresa e apresentação de PowerPoint utilizada pela gerente de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Os entrevistados foram aqueles cujos trabalhos envolviam desenvolvimento de produto, obedecendo ao que orienta a ECP: não apenas funcionários do nível estratégico desempenham o trabalho da estratégia, mas também gerentes de nível intermediário e consultores, por exemplo. Assim, oito pessoas foram entrevistadas: gerente de desenvolvimento de produto, gerente de *marketing*, gerente nacional de filiais, diretor comercial, gerente industrial, gerente de linha, gerente de controle de qualidade e profissional de consultoria. O número de entrevistados foi delimitado pela percepção de que a narrativa dos entrevistados já fornecia informações suficientes (saturação dos dados) no sentido de responder aos objetivos da pesquisa. As entrevistas narrativas foram gravadas, transcritas e realizadas mediante quatro fases (Jovchelovitch & Bauer, 2002):

- *Iniciação*: eliciou-se o tópico inicial sobre o qual o narrador deveria falar (desenvolvimento de produto). Antes da fase de iniciação, a entrevistadora passou por um momento de preparação, durante o qual se familiarizou com o campo de estudo, o que aconteceu por meio da leitura de notícias publicadas na internet e da anotação de relato informal realizado durante conversa inicial com o diretor adjunto da empresa.

- *Narração central*: escutou-se a narração sobre o processo de desenvolvimento de produto vivenciado. Na narrativa dos entrevistados, observaram-se os seguintes temas:
  - 1) processo de desenvolvimento de produto;
  - 2) processo de aprendizagem subjacente ao processo de desenvolvimento de produto;
  - 3) mecanismos de aprendizagem utilizados;
  - 4) episódios de práxis: reuniões, consultorias, *writings*, apresentações, comunicação etc. (Whittington, 2006);
  - 5) praticantes: executivos seniores, gerentes de nível intermediário, analistas, coordenadores e consultores (Whittington, 2006);
  - 6) práticas estratégicas: administrativas (mecanismos de planejamento, orçamento, previsão, sistemas de controle, indicadores de desempenho e metas), discursivas (fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para interagir sobre estratégia) e/ou episódicas (criam oportunidade e organizam a interação entre praticantes na elaboração de estratégia, tais como encontros, *workshops* e *away days*) (Jarzabkowski, 2005).
- *Questionamento*: ao final das narrativas, foram feitas perguntas do tipo “O que aconteceu então?”, no intuito de completar lacunas na história do desenvolvimento de produto.
- *Fala conclusiva*: desligado o gravador, anotações pertinentes de comentários informais foram feitas, assim como questões do tipo “Por quê?”.

A análise dos dados aconteceu por meio da análise de narrativas. Após a transcrição das narrativas, elas foram ordenadas cronologicamente (Creswell, 2013), utilizando-se uma estrutura fornecida por Pentland (1999), de acordo com a qual existem cinco propriedades fundamentais da narrativa e respectivos indicadores para análise: sequência (padrões de evento); ator(es) focal(is) (papel, redes sociais e demográficas); voz (ponto de vista, relações sociais e poder); contexto moral (valores culturais e pressupostos); outros indicadores (outros aspectos do contexto). Posteriormente, foram elaborados quadros para análise das entrevistas, conforme as propriedades supracitadas e o objetivo de pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando que processos são fontes geradoras de CD (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007), por meio da análise do processo de desenvolvi-

mento de produto, evidenciou-se, em consonância com Zollo e Winter (2002), que essa CD se originou da interação entre os seguintes mecanismos de aprendizagem deliberada: acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento (Figura 4.1).

(Figura 4.1)

### MECANISMOS DE APRENDIZAGEM

Acumulação de experiência	Articulação do conhecimento	Codificação do conhecimento
Experiência profissional vivenciada no passado; experiência com desenvolvimento e lançamento de produto anteriores; experiência adquirida mediante participação em feiras e cursos.	Conversas informais; discussões coletivas; reuniões; treinamentos; corredores da empresa; feiras; cursos; atuação em associações; telefone; <i>e-mail</i> ; visitas a pontos de venda.	Procedimentos; Sistema de Automação Empresarial (SAE); planilhas eletrônicas; atas; formulários; ficha do produto; manuais.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A *acumulação de experiência* é representada pela experiência profissional vivenciada no passado, pela experiência com o desenvolvimento e lançamento de produtos anteriores e pela experiência adquirida mediante participação em feiras e cursos. O relato do gerente de *marketing* ilustra isso:

A gente costuma trabalhar com observação de mercado e com dados que a gente tem na própria vida da empresa. Então, na vida da empresa, a gente sabe, na linha de salgadinhos, quais os sabores que estão em ascensão, qual o que não está. [...] Fora a experiência que você vai adquirindo. Você sabe que tem alguns sabores que são difíceis de você ter um tipo de aroma porque eles são muito voláteis. Você compra um tipo de aroma e quando chega para o consumo ele já volatilizou, ele já está diferente. Então, você tem uma experiência que sabe o que pode dar certo ou não. Agora, a certeza de dar certo ou não vai ser pelo mercado.

A acumulação de experiência permite desenvolver determinadas rotinas, as quais são compartilhadas pelo mecanismo de *articulação do conhecimento* e institucionalizadas via mecanismo de *codificação do conhecimento*.

Assim, foram reveladas 11 rotinas: observação do mercado, sugestão da presidência, funcionário ou cliente, aprovação/reprovação da ideia, aquisição de conhecimento para conseguir desenvolver o produto, realização de teste em laboratório, degustação sensorial, aprovação/reprovação das amostras,

aprovação do produto, teste-piloto, produção para comercialização e lançamento do produto. Elas foram identificadas com base nas características sugeridas por Milagres (2011), de acordo com a qual as rotinas devem ser coletivas, interdependentes, padronizadas e repetitivas.

Observa-se que essas rotinas correspondem às etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de produto da empresa pesquisada, mostrando a relação entre desenvolvimento de CD e rotinas, indo ao encontro do entendimento de Wohlgemuth e Wenzel (2015), Garcia (2017) e Biesenthal, Gudergan e Ambrosini (2019).

Contudo, Belmondo e Roussel (2014) afirmam que rotinas resultam da institucionalização da práxis e da apropriação das práticas, demonstrando necessidade de utilizar a abordagem da prática para entender como as CD se desenvolvem. Assim, foram identificadas 31 práticas estratégicas e os respectivos episódios de práxis durante os quais as rotinas ocorrem (Figura 4.2). As práticas, seguindo os preceitos de Jarzabkowski (2005), foram categorizadas em administrativas, discursivas e episódicas.

(Figura 4.2)

### ROTINAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO RESULTANTES DAS PRÁTICAS E PRÁXIS

Prática	Rotinas	Práxis
Relatório Nielsen, momentos de interação e 5S.	Observação do mercado	Compra de tendência, visita a lojas, leitura de reportagens.
Relatório Nielsen, momentos de interação e 5S.	Sugestão da presidência, de funcionário ou cliente	Compra de tendência, visita a lojas, leitura de reportagens.
Relatório Nielsen, elaboração de projeto, planejamento anual, orçamento, momentos de interação e 5S.	Aprovação/ reprovação da ideia	Verificar necessidade de implantação de nova linha de produção e custos para produção do novo produto.
Momentos de interação, planejamento do conceito, plano de ação 5W2H (o quê, onde, quem, por quê, quando, como, quanto), <i>brainstorming</i> , <i>benchmarking</i> , observação de mercado, 5S, procedimentos, auditoria interna, Relatório de Ações Corretivas e Preventivas (RACP) e registros.	Aquisição de conhecimento para desenvolver o produto	Visita a supermercados. Estudo da legislação do produto. Leitura de reportagens. Compra de produtos semelhantes. Interação com pessoas. Descrição escrita dos procedimentos para aquisição de conhecimento. Auditar a realização do produto. Preenchimento de RACP. Registrar atividades realizadas para aquisição de conhecimento.

(continua)

**(Figura 4.2 (continuação))**

**ROTINAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO RESULTANTES DAS PRÁTICAS E PRÁXIS**

Prática	Rotinas	Práxis
<i>Brainstorming</i> , Plan, Do, Check e Act (PDCA), Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle (APPCC), Boas Práticas de Fabricação (BPF), 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Realização de teste em laboratório	Testar amostras de matéria-prima de fornecedores diferentes. Definir as quantidades dos ingredientes. Definir parâmetros de qualidade. Desenvolver formulações. Preparar amostras para degustação. Elaborar planilhas eletrônicas. Escrever procedimentos de aprovação/reprovação do teste em laboratório. Auditar a realização do produto. Preencher RACP. Registrar atividades nos testes.
Treinamento, momentos de interação, reuniões, 5S, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Degustação sensorial	Enviar <i>e-mails</i> . Convocar degustadores. Apresentar produto desenvolvido. Degustar amostra(s). Avaliar amostra(s). Escrever procedimentos de degustação. Auditar realização do produto. Preencher RACP. Registrar atividades da degustação.
Treinamento, reuniões, momentos de interação, observação de mercado, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Aprovação/reprovação das amostras	Realizar treinamento. Conversas. Leitura de reportagens e estudos. Descrição escrita da aprovação/reprovação das amostras. Auditar a realização do produto. Preencher RACP. Registrar atividades realizadas para aprovação/reprovação das amostras.
Reuniões, momentos de interação, observação de mercado, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Aprovação do produto	Conversas. Leitura de reportagens e estudos. Descrição escrita dos procedimentos para aprovação do produto. Auditar a aprovação do produto. Preenchimento de RACP. Registrar atividades realizadas para aprovação do produto.
<i>Brainstorming</i> , PDCA, APPCC, BPF, 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, controle estatístico de peso, treinamento, índice de desempenho da equipe, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Teste-piloto	Ajustar máquinas e equipamentos. Estudo do percentual de perdas. Acompanhamento da produção. Comparação do produto desenvolvido com os parâmetros de qualidade estabelecidos. Encaminhamento de informações para o departamento de produção e de controle de qualidade e elaboração de planilhas eletrônicas. Descrição escrita dos procedimentos para realização do teste-piloto. Auditar realização do teste-piloto. Preencher RACP. Registrar atividades do teste-piloto.

(continua)

## (Figura 4.2 (conclusão))

### ROTINAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO RESULTANTES DAS PRÁTICAS E PRÁXIS

Prática	Rotinas	Práxis
<i>Brainstorming</i> , PDCA, APPCC, BPF, 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, controle estatístico de peso, treinamento, índice de desempenho da equipe, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Produção para comercialização	Apresentação do produto. Elaborar <i>claim</i> para produto. Parâmetros de qualidade. Ajuste de máquinas/equipamentos. Treinamentos. Revisão das amostras. Revisão do processo de produção. Elaboração das embalagens. Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe. Checar se o processo iniciou, organização do setor, padrão de produção, necessidade de matéria-prima e embalagem. Identificação de gargalos produtivos. Discussão sobre melhorias no processo produtivo. Observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo. Observar vendas. Contatar outras áreas para verificar compatibilidade ou adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que outras áreas estão fazendo. Descrição escrita dos procedimentos para aprovação para comercialização. Auditar aprovação para comercialização. Preencher RACP. Registrar atividades realizadas para aprovação para comercialização.
Momentos de interações, treinamento, reuniões, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Lançamento do produto	Lançamento e apresentação do produto para vendedores que irão fazer a apresentação do produto para o cliente. Inserção do produto nos pontos de venda (loja). Contratação de equipe terceirizada para demonstração do produto nas lojas. Descrição escrita dos procedimentos para lançamento do produto.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma vez que todos os entrevistados ressaltaram o uso da prática, ela está presente na execução da maioria das rotinas. A identificação de rotinas associadas a práticas de gestão da qualidade, como é o caso do programa 5S, foi fundamental para Silva e Lucena (2015) compreenderem o processo de aprendizagem dos praticantes. Por meio do diagnóstico das rotinas, eles evidenciaram o papel da busca por informações, interação com as pessoas e reflexão sobre o desempenho como elementos-chave desse processo.

No início do processo de desenvolvimento de produto, as rotinas de *observação do mercado* e de *sugestão da presidência, de funcionário ou cliente* resultam



da apropriação da prática administrativa referente à previsão, denominada Relatório Nielsen (relatório elaborado pela empresa do mesmo nome que estuda e prevê tendências e hábitos dos consumidores), já que, por meio desses relatórios, a empresa pode analisar e identificar oportunidades de mercado e decidir qual produto deve ser desenvolvido. Outra prática consiste nos momentos de interação social, por meio dos quais os praticantes trocam ideias para desenvolver novos produtos.

As rotinas, como também destacado por Feldman e Pentland (2003), Pentland e Feldman (2005) e Feldman (2015), resultam da institucionalização de um fluxo de atividades (práxis) que abrange a compra dos relatórios Nielsen, visitas a supermercados e leitura de reportagens. Percebe-se que a ligação entre práticas (Nielsen, momentos de interação e 5S) e práxis (compra de relatório, visita a supermercado, leitura de reportagens) é mediada pela rotina de observação de mercado, permitindo o início da compreensão de como ocorre o desenvolvimento de CD (desenvolvimento de produto) com base na perspectiva da prática.

Constata-se também que a rotina de *aprovação/reprovação da ideia* resulta da apropriação de cinco tipos de práticas administrativas: relatórios Nielsen, elaboração de projetos, planejamento anual, orçamento anual e 5S. A prática discursiva momentos de interação também está presente na execução da rotina em questão.

Baseando-se nos relatórios Nielsen, tanto nos projetos quanto no planejamento, é possível prosseguir com as análises e avaliar a viabilidade industrial, examinada em termos de investimento *versus* capacidade física, conforme relatou o diretor comercial: “faz um simples projeto com previsão de vendas, previsão de preço por quilo [...]. Com essas coisas, dá-se andamento e vai avaliar a viabilidade industrial [...] por meio de investimento *versus* capacidade física”.

Assim, a elaboração de projeto auxilia a presidência a decidir se o produto será desenvolvido ou não, pois permite visualizar a viabilidade econômica e industrial do projeto. As práticas de orçamento e de planejamento anual também direcionam o desenvolvimento de produto, pois, no início do ano, cada diretor realiza um planejamento que deve estar em consonância com o orçamento da empresa.

Finalmente, as interações sociais ocorridas durante as reuniões entre os praticantes e demais colegas de trabalho, colegas pessoais, fornecedores, técnicos de montagem de linha, clientes etc. permitem o compartilhamento de conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento de produto. O gerente de *marketing* explica isso:

Tudo canaliza para a reunião [...] se a pessoa não está num nível da reunião... o gerente de fábrica... ele vai falar com alguém. Ele não participa da reunião, mas ele pode falar com o diretor dele. Alguém pode me procurar para falar; um gerente de vendas procura o diretor comercial. Tem esse canal aberto para falar com alguém que participe e traga essa sugestão aqui para o foro da discussão da empresa.

Todas essas práticas fornecem informações importantes para que os praticantes diretores administrativo-financeiro, industrial, comercial e adjunto, superintendência e gerente de marketing decidam, durante o episódio de práxis reunião, se o produto sugerido será ou não aprovado para ser desenvolvido. Além disso, essa decisão requer a execução de um fluxo de atividades que envolve verificar a necessidade de implantação de nova linha de produção, bem como os custos para produção do novo produto.

Os achados da pesquisa corroboram as assertivas de Jarzabkowski (2005) no tocante às categorias de práticas, já que foram identificados elementos administrativos, discursivos e episódicos ao longo do processo de desenvolvimento do produto. Além disso, a rotina de *aquisição de conhecimento para desenvolver o produto*, por exemplo, resulta da apropriação de práticas administrativas (observação de mercado, planejamento do conceito, plano de ação 5W2H, *brainstorming*, *benchmarking*, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros) e da prática discursiva e/ou episódica do tipo momentos de interação, conforme relato da gerente de desenvolvimento de produto: “Sempre vem um técnico que conhece a montagem da linha e consequentemente conhece o produto. Aí ele dá dica e a gente vai adaptando ao que a gente quer”.

A rotina supracitada resultou da institucionalização das seguintes práxis: visita a supermercados, estudo da legislação específica do produto, leitura de reportagens, compra de produtos semelhantes e interação com as pessoas, pois informações oriundas dessas fontes podem ajudar na aquisição de conhecimento que contribuirá para desenvolver o produto. Portanto, em alinhamento com os achados de Giniuniene e Jurksiene (2015), percebe-se um processo de aprendizagem na realização da rotina que influencia o desempenho da organização.

Ademais, há rotinas para descrição escrita dos procedimentos para aquisição de conhecimento, auditoria para verificar como está ocorrendo a aquisição de conhecimento para desenvolver novos produtos e preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

Acerca da rotina de *realização de teste em laboratório*, a gerente de desenvolvimento de produto explica que “qualquer matéria-prima que for entrar

[...] passa por laboratório, teste, depois vai pra processo, que é da linha de produção”. Essa rotina resulta da apropriação das seguintes práticas: *brainstorming*, PDCA, APPCC, BPF, 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.

As atividades de práxis que compõem a referida rotina englobam: testar amostras de matéria-prima de fornecedores diferentes, definir as quantidades dos ingredientes utilizados, definir parâmetros de qualidade, desenvolver formulações, preparar amostras para degustação e elaborar planilhas eletrônicas. Além dessas atividades, constam aquelas relacionadas à descrição escrita dos procedimentos para realização dos testes em laboratório, auditoria para verificar como estão sendo feitos os testes para desenvolver novos produtos e preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

No que concerne à rotina de *degustação sensorial*, o gerente de controle de qualidade explica o seguinte:

É um grupo, esse grupo prova o produto e preenche um formulário próprio, dizendo qual é o sentimento que ele tem com relação aos atributos sensoriais daquele produto. Daí, chega-se à conclusão de que está aprovado, leva-se para o diretor-presidente. Ele, confirmando aquele produto, está liberado e vai cuidar de montar o processo.

Essa rotina resulta da apropriação das práticas discursivas nomeadas de treinamento, momentos de interação, reuniões e *e-mails*, além das práticas administrativas de controle (procedimentos, auditoria interna, RACP e registros), e da institucionalização das práxis: enviar *e-mails*, convocar os degustadores, apresentar o produto desenvolvido, degustar a(s) amostra(s), avaliar a(s) amostra(s), descrever, por escrito, os procedimentos para realização da degustação sensorial, auditoria para verificar como está ocorrendo a degustação e preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

Após a degustação das amostras, a rotina realizada é a de *aprovação/reprovação das amostras*, conforme explica o gerente de *marketing*: “depois da degustação, seleciona, umas duas ou três amostras mais aprovadas e vai para reunião de diretoria, juntamente com a presidência para ver se aprova ou não. Sendo aprovado, vai para teste-piloto para fazer na máquina”.

Por meio das evidências relatadas, percebeu-se que essa rotina é realizada a partir da apropriação das práticas administrativas de observação de mercado, pois os degustadores orientam suas decisões de aprovar ou reprovar a

amostra desenvolvida em laboratório de acordo com o que o mercado dita como tendência, e de controle (procedimentos, auditoria interna, RACP e registros). As demais práticas são episódicas (treinamento, momentos de interação e reuniões), pois, com base no treinamento de degustação sensorial e nas interações entre os degustadores, eles decidem se aprovam ou não a amostra.

A rotina de aprovação/reprovação das amostras também é resultante da institucionalização das práticas de realização de treinamento, conversas, leitura de reportagens e de pesquisas que revelam a situação do mercado, além da descrição escrita dos procedimentos para aprovação/reprovação da amostra, da auditoria para verificar como as amostras estão sendo aprovadas ou reprovadas e do preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

A rotina de *aprovação do produto* diz respeito à aprovação, pela diretoria, do produto desenvolvido a partir das amostras selecionadas pela equipe de degustação sensorial, conforme o gerente de controle de qualidade:

A aprovação final nunca é lá... fechou o dia, tirou uma amostra que a gente considera que tá com as características dos parâmetros definidos anteriormente, essa amostra vai para o grupo de provadores, aprovou no grupo de provadores, vai para o diretor-presidente.

Com exceção da prática de treinamento, a rotina de aprovação do produto resulta da apropriação das mesmas práticas utilizadas na rotina anterior. O mesmo acontece com as práticas, com exceção da prática realização de treinamento.

A rotina seguinte é *teste-piloto*. A gerente de desenvolvimento de produto explica o seguinte:

A gente faz o teste-piloto. Tem participação do pessoal da produção [...] eu com o analista na parte de desenvolvimento, e tem a parte de controle de qualidade. Porque eu estou desenvolvendo e a gente tem que saber se está saindo de acordo com a qualidade desejada. Então, a gente faz um teste-piloto.

As práticas utilizadas na execução dessa rotina são semelhantes às empregadas na rotina de teste em laboratório, acrescida da apropriação das práticas de controle estatístico de peso, treinamento e índice de desempenho da equipe.

Acerca da institucionalização do fluxo de atividades (que também contribui para a execução do teste-piloto), destacam-se: ajustar máquinas e

equipamentos, estudo do percentual de perdas de matéria-prima e embalagem, acompanhamento da produção, comparação do produto desenvolvido com os parâmetros de qualidade estabelecidos anteriormente, encaminhamento de informações para o departamento de produção e de controle de qualidade e elaboração de planilhas eletrônicas.

Quando o teste-piloto está funcionando adequadamente, inicia-se a rotina de *produção para comercialização*, conforme explicou o gerente de *marketing*: “O produto já foi aprovado, a gente está querendo ver se ele mantém isso em linha e também as análises técnicas, a densidade do produto, umidade, temperatura, questão técnica do processo. Então, tudo ok... aí se produz realmente para venda”.

Essa rotina resulta da apropriação de todas as práticas até então mencionadas, assim como da institucionalização de todas as práxis elencadas. É importante acrescentar o uso das práxis de: checar se o processo iniciou, checar a organização do setor, checar se a produção está dentro do padrão estabelecido, checar a necessidade de matéria-prima e de embalagem, identificação de gargalos produtivos, discussão sobre melhorias no processo produtivo, observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo, observar as vendas, entrar em contato com as outras áreas para verificar a compatibilidade/adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que as outras áreas estão fazendo.

A rotina de *lançamento do produto* resulta da apropriação das práticas discursivas de momentos de interações e treinamento (das pessoas que vão apresentar o produto para o cliente), da prática episódica de reuniões e das práticas administrativas de controle (procedimentos, auditoria interna, RACP e registros). O gerente de *marketing* explica como ocorre o lançamento do produto: “Quando aquela quantidade pedida estiver no estoque, o *marketing* libera o comunicado de lançamento do produto (por *e-mail* circular) para todos os envolvidos: logística, faturamento, comercial, gerências e compras”.

A institucionalização da práxis ocorre por meio da realização do seguinte fluxo de atividades: lançamento e apresentação do produto para os vendedores que irão fazer a apresentação do produto para o cliente (supermercado, dona de padaria, dono de hotel etc.), inserção do produto nos pontos de venda (loja) e contratação de equipe terceirizada para fazer a demonstração do produto nas lojas, descrição escrita dos procedimentos para o lançamento do produto, auditoria para verificar como está ocorrendo o processo de lançamento do novo produto e preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

As evidências decorrentes da adoção da ótica da ECP para a análise dos dados permitiram complementar resultados de pesquisas recentemente

publicadas (Arndt et al., 2018; Meira et al., 2019), pois, embora os autores tenham se debruçado na compreensão de rotinas e mecanismos de aprendizagem, o processo de concepção de CD também pode ser apreendido por meio da interação entre os elementos do *strategizing*.

Os achados da presente pesquisa, igualmente, complementam o modelo conceitualmente proposto por Belmondo e Roussel (2014), pois as evidências revelaram, em consenso com Feldman (2015), a importância dos praticantes como os principais responsáveis pela ativação das rotinas (Figura 4.3).

(Figura 4.3)  
**OS ELEMENTOS DO *STRATEGIZING* NA EMERGÊNCIA DAS ROTINAS ESTRATÉGICAS**



Fonte: Elaborada pelos autores.

O modelo disposto na Figura 4.3 não só ratifica a visão integrada entre práxis, prática e rotinas, considerando as rotinas como um nível intermediário entre práxis e prática, como também revela que as rotinas estratégicas são concebidas e executadas por praticantes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de compreender como a aprendizagem, os elementos constituintes do *strategizing* e as rotinas organizacionais atuam no processo de desenvolvimento de produto, sob a perspectiva das CD, em uma empresa do setor alimentício.

Foi constatado, com base no entendimento de Zollo e Winter (2002), que as CD são desenvolvidas a partir de mecanismos de aprendizagem e que durante o processo de aprendizagem são geradas rotinas. Estas, por sua vez,



são formadas a partir da apropriação de práticas e da institucionalização de práxis (Belmondo & Roussel, 2014) o que suscitou a necessidade de utilização da abordagem da prática.

Dessa forma, compreendeu-se, por meio, principalmente, da técnica de entrevista narrativa, que os mecanismos de aprendizagem, especialmente o de acumulação de experiência, deram origem a um conjunto de 11 rotinas de desenvolvimento de produto (observação do mercado, sugestão da presença, de funcionário ou cliente, aprovação/reprovação da ideia, aquisição de conhecimento para conseguir desenvolver o produto, realização de teste em laboratório, degustação sensorial, aprovação/reprovação das amostras, aprovação do produto, teste-piloto, produção para comercialização e lançamento do produto). Essas rotinas são constituídas da apropriação das práticas e da institucionalização de práxis apresentadas. Os demais mecanismos de aprendizagem irão auxiliar no compartilhamento (mecanismo de articulação de conhecimento) e na institucionalização (mecanismo de codificação do conhecimento) da rotina de desenvolvimento de produto.

Essa possibilidade de articulação entre aprendizagem, abordagem da prática e rotinas na compreensão do desenvolvimento de CD constitui uma contribuição para a academia, na medida em que não foram encontrados na literatura artigos que esclarecessem, detalhadamente, o desenvolvimento de CD usando o trinômio aprendizagem-práticas-rotinas. Ademais, o estudo oferece base não apenas teórica, como também empírica, acerca da compreensão do desenvolvimento de CD. Consequentemente, verifica-se contribuição prática no sentido de que as CD são fontes geradoras de vantagem competitiva, e compreender seu processo de desenvolvimento pode ajudar as empresas no alcance de desempenho superior.

Acrescenta-se ainda o fato de que o estudo colocou em evidência o papel dos praticantes, no sentido de que eles são responsáveis pela ativação das rotinas. Isso significa que, sem a ação do praticante, práticas e rotinas não são ativadas, assim como não ocorre a práxis e, conseqüentemente, não há desenvolvimento de CD.

Diante do exposto, constata-se que o objetivo central da pesquisa foi alcançado. Contudo, apesar de Feldman (2015) defender uma relação recursiva entre práticas e rotinas, no presente trabalho, analisou-se apenas a relação práticas-rotinas. Assim, sugere-se desenvolver novos estudos que examinem também o caminho inverso, isto é, rotinas-práticas.

Diante da importância que os praticantes representam para a ativação das rotinas e, por conseguinte, para o desenvolvimento de CD, recomenda-se, adicionalmente, que sejam empreendidas pesquisas que enfatizem o papel



desempenhado pelos praticantes no processo de elaboração estratégica. Inclusive, podem-se considerar questões relacionadas ao nível de atuação deles (operacional, organizacional e estratégico).

Por fim, considerando que foi analisada apenas uma organização de um setor específico, estimula-se que sejam demandados esforços de investigação sobre o trinômio aprendizagem-práticas-rotinas em um conjunto de organizações de um mesmo setor, de modo a avaliar a existência de padrões no desenvolvimento de CD.

## LEARNING, STRATEGIZING, AND ORGANIZATIONAL ROUTINES IN THE PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS FROM A DYNAMIC CAPABILITY PERSPECTIVE

### ABSTRACT

**Purpose:** To understand how learning, the constituent elements of strategizing and organizational routines act in the process of product development, from the perspective of dynamic capabilities (DC), in a company of the food sector.

**Originality/value:** To the extent that the learning-practice-routine trinomial is addressed, the results of this research present new and enlightening insights for the understanding of how dynamic capabilities are developed. Additionally, by considering the role of practitioners in the constitution of routines and by identifying how they relate to practices and praxis, evidences advance knowledge on the subject.

**Design/methodology/approach:** Qualitative approach through the selection of a company that has worked over time in the development of new products. The data were collected through non-participant observation, documentary analysis and narrative interview. Data analysis occurred through narrative analysis.

**Findings:** Through the appropriation of practices and the institutionalization of praxis, the strategic routines are enacted by practitioners, who accumulate and generate learning capable of developing DC. Thus, the learning-practice-routine trinomial allows to reveal how the DC are developed. In addition, the important role that practitioners play in this process was evidenced in the sense that, without them, routines are not enacted and, consequently, there is no development of DC.

## KEYWORDS

Dynamic capabilities. Learning. Strategizing. Routines. Product development.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. doi:10.1002/smj.4250140105
- Arndt, F., Fourné, S. P. L., & Macinerney-May, K. (2018). The merits of playing it by the book: Routine versus deliberate learning and the development of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 723–743. doi:10.1093/icc/dty005
- Baum, J., & Dobbin, F. (Eds.) (2000). *Economics meets sociology in strategic management* (Vol. 17, pp. xiii–xiv). Bingley: Emerald. doi:10.1016/S0742-3322(00)17004-4
- Belmondo, C., & Roussel, C. S. (2014). Strategising routines as the missing link between strategy practices and praxis. *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Rennes, France, 23.
- Biesenthal, C., Gudergan, S., & Ambrosini, V. (2019). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*, 52, 350–365. doi:10.1016/j.lrp.2018.03.006
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802–1825. doi:10.1002/smj.2347
- Cardoso, A. L. J., & Kato, H. T. (2015). Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: Discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 201–237. doi:10.1590/1678-69712015
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Feldman, M. S. (2015). Theory of routines dynamics and connections to strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara, *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed., pp. 547–563). Cambridge: Cambridge University Press.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94–118. doi:10.2307/3556620
- Feldman, M. S., & Worline, M. C. (2012). Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 629–641). Oxford: Oxford University Press.
- Garcia, A. E. G. (2017). A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 69–90. doi:10.5585
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.515
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach* (2nd ed.). California: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. doi:10.1177/0018726707075703
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2002). Entrevista narrativa. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Maranzato, F. P., & Salerno, M. S. (2018). Integração entre pesquisa e desenvolvimento: Uma perspectiva de capacidades dinâmicas. *Revista de Administração de Empresas*, 58(5), 460–474. doi:10.1590/s0034-759020180503



- Meira, M. M., Machado, A. G. C., & Gomes, G. R. S. (2019). Dynamic capabilities for accreditation: Evidence in the healthcare sector. *Brazilian Administration Review*, 16(1), 1–25. doi:10.1590/1807-7692bar2019180115
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(Ed. Esp.), 41–64. doi:10.1590/1982-7849rac20141289
- Milagres, R. (2011). Rotinas: Uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Inovação*, 10(1), 161–196. doi:10.20396/rbi.v10i1.8649013
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory from narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711–724. doi:10.2307/259350
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793–815. doi:10.1093/icc/dth070
- Peteraf, M. A. (2005). Research complementarities: A resource-based view of the resource allocation process model (and vice versa). In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.), *From resource allocation to strategy* (pp. 409–426). Oxford: Oxford University Press.
- Regné, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565–588. doi:10.1177/0018726708091020
- Rouleau, L. (2011). Studying strategizing through narratives of practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 258–270). Cambridge: Cambridge University Press.
- Silva, S. S. S., & Lucena, E. A. (2015). How have managers learned about the application of monitoring routine? *Gestão & Produção*, 22(2), 356–369. doi:10.1590/0104-530X513-13
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328–347. doi:10.1108/BJM-02-2015-0060
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

- Vargas-Hernández, J. G., & Muratalla-Bautista, G. (2017). Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 227–260. doi:10.18593/race.v16i1.10997
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. doi:10.1177/0170840606064101
- Whittington, R., Johnson, G., & Melin, L. (2004). The emerging field of strategy practice: Some links, a trap, a choice and a confusion. *Proceedings of the Egos Colloquium*, Ljubljana, Slovenia.
- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2015). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1–5. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.085
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351. doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780

## NOTAS DOS AUTORES

**Germana T. Melo**, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal da Paraíba (UFPB); **André G. C. Machado**, doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Germana T. Melo é agora professora adjunta II do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) da UFPB; André G. C. Machado é agora professor associado do Departamento de Administração da UFPB.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Germana T. Melo, *campus* universitário III, Rua João Pessoa, s/n, Bananeiras, Paraíba, Brasil, CEP 58220-000.

E-mail: germana\_@hotmail.com

### CORPO EDITORIAL

**Editor-chefe**  
Gilberto Perez

**Editora Associada**  
Márcia da Mota Darós

**Suporte técnico**  
Vitória Batista Santos Silva

### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Coordenação editorial**  
Jéssica Dametta

**Estagiária editorial**  
Paula Di Sessa Vavlis

**Preparação de originais**  
Carlos Villarruel

**Revisão**  
Silvana Gouvea

**Diagramação**  
Emap

**Projeto gráfico**  
Libro