

CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO SOBRE AS ROTINAS E PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE ISOLAMENTOS

*DYNAMIC CAPABILITIES: A STUDY ON THE ROUTINES AND PROCESSES OF AN
INSULATION COMPANY*

GEOVANA APARECIDA PIRES CHAGAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

JULIANE SACHSER ANGNES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

LUCIANO FERREIRA DE LIMA

JOÃO FRANCISCO MOROZINI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO SOBRE AS ROTINAS E PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE ISOLAMENTOS

Objetivo do estudo

Identificar o desenvolvimento/reestruturação das rotinas e processos de uma empresa de isolamentos e sua relação com as Capacidades Dinâmicas.

Relevância/originalidade

As Capacidades Dinâmicas são relevantes para todas as empresas, independente do seu tamanho ou idade, e são atreladas ao desenvolvimento de diversos aspectos, entre eles o desempenho organizacional, nos quais se enquadram as rotinas e processos

Metodologia/abordagem

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa por meio do estudo de caso descritivo em que a coleta de dados se deu por meio de entrevistas estruturadas com 4 (quatro) colaboradores da empresa

Principais resultados

Com base nos resultados obtidos, vê-se que a empresa tem enfoque em ter uma padronização e melhorias de suas rotinas e processos de maneira contínua.

Contribuições teóricas/metodológicas

Alguns aspectos relevantes foram encontrados, dentre eles a preocupação em trazer conhecimentos externos e a troca de conhecimentos internos, e a união deles aplicada na empresa para gerar resultados.

Contribuições sociais/para a gestão

Estes aspectos são fatores chaves das capacidades dinâmicas, e foram confirmados em muitas das práticas adotadas pela empresa.

Palavras-chave: Rotinas, Processos, 0, Reestruturação, Capacidades Dinmicas

DYNAMIC CAPABILITIES: A STUDY ON THE ROUTINES AND PROCESSES OF AN INSULATION COMPANY

Study purpose

Identify the development/restructuring of routines and processes of an insulation company and its relationship with Dynamic Capabilities.

Relevance / originality

Dynamic Capabilities are relevant for all companies, regardless of their size or age, and are linked to the development of several aspects, including organizational performance, in which routines and processes fit.

Methodology / approach

Based on the results obtained, it can be seen that the company is focused on having a standardization and continuous improvement of its routines and processes.

Main results

Based on the results obtained, it can be seen that the company is focused on having a standardization and continuous improvement of its routines and processes.

Theoretical / methodological contributions

Some relevant aspects were found, among them the concern to bring external knowledge and the exchange of internal knowledge, and their union applied in the company to generate results.

Social / management contributions

These aspects are key factors of dynamic capabilities, and have been confirmed in many of the practices adopted by the company.

Keywords: Rotines, Processes, 0, restructuring, dynamic capabilities

CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO SOBRE AS ROTINAS E PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE ISOLAMENTOS

1 INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo do mercado tem feito com que as empresas se adaptem, se reorganizem e inovem seus processos para se tornarem mais estáveis e competitivas. Nesse contexto, a inovação pode ser considerada como uma das principais ferramentas que viabilizam o aumento da competitividade. Sendo assim, as empresas precisam estar em constante busca de adaptar, renovar, reconfigurar e recriar seus recursos e capacidades de acordo com o ambiente competitivo (Wang & Ahmed, 2007).

A partir da afirmativa proposta, ressalta-se o conceito de Wang & Ahmed (2007) sobre as Capacidades Dinâmicas, o qual aborda que os fatores internos e externos fazem com que as empresas trabalhem em melhorias e reconfigurem capacidades e recursos, em busca de se adaptar à demanda do mercado em que estão inseridas (Morozini, 2018).

Essa teoria origina-se na discussão da Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR evidencia que os recursos das empresas, sejam eles tangíveis ou intangíveis, podem ser usados para implementar estratégias de criação de valor (Barney, 1996), ou seja, vantagem competitiva. Ainda que a VBR buscasse essa evidência ela não conseguiu explicar a dinamicidade do ambiente, sendo estabelecida assim, a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

As capacidades dinâmicas deram sequência às ideias da VBR e buscam explicar como as empresas têm vantagem competitiva em situações dinâmicas e imprevisíveis. Além disso, as capacidades dinâmicas procuram adequar recursos por meio de suas competências, formulando soluções para se manterem competitivas e atuantes no mercado além de terem como característica principal a rápida capacidade de se adaptar às mudanças ambientais (Dalacosta, 2017, Morozini *et al.* 2017; Tondolo *et al.* 2018). Porém, além da vantagem competitiva sustentada, as capacidades dinâmicas atrelam-se ao desenvolvimento contínuo dos recursos, capacidades e desempenho organizacional, permitindo mudança e evolução (Tondolo *et al.*, 2018; Zott, 2002).

Assim, sendo, compactua-se do pressuposto epistemológico que as capacidades dinâmicas são relevantes para todas as empresas, independente do seu tamanho ou da sua idade, pois, como afirmam Zahra, Sapienza & Davidsson (2006), estas precisam de capacidades únicas e dinâmicas, o que faz com que consigam sua sobrevivência, legitimidade e também colher os benefícios por meio da inovação.

A partir disso a questão norteadora proposta, pergunta ***como ocorreu o desenvolvimento das rotinas e processos de uma empresa de isolamentos e sua relação com as capacidades dinâmicas diante das constantes mudanças ocorridas no seu processo de inserção no mercado?***

Dessa forma, ao encontro desta questão, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar o desenvolvimento/reestruturação das rotinas e processos de uma empresa de isolamentos e sua relação com as Capacidades Dinâmicas. A proposta justifica-se pelo fato de a empresa ter iniciado suas atividades e inserido no mercado no momento da pandemia da Covid19, como ela estabeleceu suas rotinas e seus processos e vem adaptando-os tendo em vista o constante dinamismo do mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda primeiramente a temática das capacidades dinâmicas, e na sequência trata especificadamente das suas subdivisões: as capacidades adaptativas,

absortivas e de inovação. Posteriormente aborda os principais conceitos atribuídos à rotina e processos.

2.1 Capacidades Dinâmicas

O conceito de capacidade dinâmica, de acordo com a abordagem de Silva *et al.* (2019), ocupa um papel importante na literatura atual e a sua estrutura conceitual tem como base a visão baseada em recursos e a abordagem neoschumpeteriana. Cardoso & Kato (2015), ressaltam em seus estudos que em 1990 surgiu o conceito de Capacidades Dinâmicas e obteve grande crescimento dentro do campo de pesquisa.

Em 1959, Penrose abordou a teoria da firma, o qual distinguia dentro da organização, fatores internos e externos dos recursos e capacidade. Mais tarde, em 1991, Barney traz uma forma de olhar a organização a partir dos seus recursos internos, denominada Resource Based View ou RBV (Dalacosta, 2017). Para Rodrigues & Alcantara (2015, p.6) a premissa básica da RBV “advém da posse e controle de recursos que criam valor e são únicos, de modo que os ativos internos tangíveis e intangíveis são os principais indutores e fontes da criação de valor”. Dessa maneira, uma empresa pode ganhar vantagem competitiva por meio da utilização de estratégias de criação de valor que não sejam facilmente duplicadas por seus concorrentes (Gadelha *et. al.*, 2019).

Com a publicação do artigo de Teece *et. al* (1997), o conceito de capacidade dinâmica passou a ser utilizado, os quais definiram-na como “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” (Teece *et. al.*, 1997, p. 516). Wang & Ahmed (2007) discorrem que as capacidades dinâmicas, consistem no “comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva”. Helfat (1997), salienta que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem novos produtos e processos e com o propósito de responder às mudanças nas condições do mercado. Dessa maneira, pode-se dizer que as capacidades dinâmicas surgiram com o intuito de preencher as lacunas e ampliam os alicerces deixadas pela RBV, além de serem capacidades de maior complexidade. (Cardoso & Kato, 2015; De Lima *et. al* 2020). Assim, pode-se dizer que as capacidades dinâmicas contêm aspectos complementares em relação à VBR quanto as mudanças no ambiente externo e pelo papel fundamental na gestão da empresa.

Zollo & Winter (2002, p. 340) definem a capacidade dinâmica como um “padrão aprendido e estável”, no qual a organização tem capacidade de gerar, de forma sistemática, e modificar suas rotinas, objetivando maior eficácia. Nesse sentido, Camargo & Meirelles (2012) apresentam em seus estudos linhas de abordagem das capacidades dinâmicas, das quais serão abordadas neste trabalho: I. conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; e II. conjunto de rotinas e processos.

Camargo & Meirelles (2013) salientam que para ocorrer desenvolvimento de capacidades dinâmicas dentro da organização é necessário, primeiramente, um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, os quais estejam relacionados à mudança e à inovação. Dessa maneira, alguns autores, entre eles Wang & Ahmed (2007), abordam essa temática. Wang & Ahmed (2007), evidenciam três capacidades componentes das capacidades dinâmicas e suas respectivas habilidades, sendo esses componentes: Capacidade Adaptativa, Capacidade Absortiva e Capacidade de Inovação.

A **Capacidade Adaptativa** pode ser considerada como a principal habilidade para que a organização possua capacidades dinâmicas (Dalacosta, 2017). Assim, pode-se dizer que quando há a existência de capacidade de adaptação, é possível que a organização flexibilize os

seus recursos em busca de responder às mudanças ambientais de forma mais rápida, além de a empresa descobrir seus recursos e combiná-los com novos. (Wang & Ahmed, 2007; Penrose, 1959). Nesse contexto, salienta-se que o foco da capacidade adaptativa é determinar fatores organizacionais internos com fatores ambientais externos (Wang & Ahmed, 2007), ou seja, é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado.

A **Capacidade Absortiva**, segundo Cohen & Levinthal (1990, p.128), é a capacidade que uma empresa possui para “reconhecer o valor da informação nova, externa, assimilá-la e aplicá-la”, considerando o nível de conhecimento prévio. Wang & Ahmed (2007), completam, afirmando que as empresas com maior capacidade de absorção evidenciam elevada capacidade de aprender com o ambiente externo, integrando essas informações e transformando em conhecimento para a empresa. Zahra & Jorge (2002) sugerem os seguintes fatores componentes da capacidade absorptiva, sendo a aquisição do valor de uma informação externa; a assimilação desse conhecimento pela empresa; a transformação (combinação) do conhecimento interno com os adquiridos; e a exploração, na qual são aperfeiçoados ou criados novos conhecimentos. Em resumo, a Capacidade Absortiva é a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las, juntamente com o conhecimento interno já obtido.

A **Capacidade de Inovação**, segundo Morozini (2018), “é o incremento das capacidades de adaptação que identifica e capitaliza as oportunidades de mercado, eda capacidade de absorção que identifica, assimila e explora o conhecimento”. Wang & Ahmed (2007), ainda enfatizam que a integralização dos componentes comuns das capacidades dinâmicas se dá a partir da capacidade de inovação, fazendo com que a fique completa a ligação do dinamismo do mercado, com a estratégia da organização, o desenvolvimento de suas capacidades e performance da organização. Em síntese, a Capacidade de Inovação consiste na habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados. Nesse sentido, como abordam autores, como Wang & Ahmed (2007) e Winter (2003), as capacidades dinâmicas podem ser uma combinação de capacidades que a empresa possui, que buscam renovar as competências de acordo com a mudanças no ambiente em que está inserida.

A literatura aborda que não basta apenas mudar ou inovar, é necessária uma mudança mais sistêmica e repetitiva, baseada em processos e rotinas (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Esses processos e rotinas são associados as habilidades e comportamentos, com o objetivo de gerar novas ideias, produtos, serviços, além de auxiliar na implementação de mudanças (TEECE, 2009).

Os processos consistem em capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, sendo eles políticas, procedimentos, métodos, entre outros; enquanto as rotinas seriam padrões de comportamento repetíveis, que conectam atores num dado contexto, são parte do processo (Gerald, 2009 *apud* Camargo & Meireles, 2013). Nesse sentido, pelas características apresentadas, Camargo & Meireles (2013) apontam que as rotinas e processos podem ser elementos componentes das Capacidades Dinâmicas.

3 METODOLOGIA

Para responder aos objetivos propostos neste estudo, elegeu-se pesquisa qualitativa como abordagem central que por meio do estudo de caso descritivo volta-se para os fenômenos da realidade social não quantificáveis em amostras padrão. A pesquisa foi pautada em duas etapas investigativas, sendo elas: a) bibliográfica e b) pesquisa de campo mediante realização de entrevistas com membros da empresa.

Primeiramente, a pesquisa bibliográfica buscou aprofundar os conceitos de capacidades dinâmicas e seus fatores componentes, e relacionar esses conceitos com os processos e rotinas da empresa estudada. Dessa forma, foi realizada em livros e artigos específicos da temática que fundamentam a teoria das capacidades dinâmicas.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista estruturada realizada com 4 (quatro) colaboradores da empresa. Optou-se por entrevistar um funcionário por hierarquia, para que pudesse ter um parâmetro se os diferentes setores da organização tiveram o mesmo ou semelhante impacto nas rotinas. As entrevistas foram realizadas entre janeiro e fevereiro de 2022 e tiveram duração média de 25 minutos. Ainda sobre a realização das entrevistas, elas foram gravadas com a anuência da empresa e dos respectivos colaboradores participantes da entrevista, e posteriormente, foram transcritas mantendo seu discurso literal.

Quanto ao roteiro das entrevistas, houve a divisão em três eixos de análise, sendo eles: Capacidade adaptativa, Capacidade absorptiva e Capacidade de inovação. Esses eixos são fatores componentes das Capacidades Dinâmicas, e buscou-se relacioná-los com os aspectos das rotinas e processos da empresa estudada.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Para Bardin (2016) a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, do qual utiliza procedimentos, sistemáticos e objetivos, que buscam construir e apresentar concepções em torno de um objeto estudado, bem como semelhanças e divergências entre o discurso dos entrevistados.

A partir da análise dos dados, foi possível verificar a relação entre as respostas obtidas dos entrevistados e o referencial teórico, e dessa maneira, fazer uso da triangulação de dados.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

Tendo em vista a diversidade entre os setores dos entrevistados para essa pesquisa, serão apresentados no Quadro 1 o registro das informações sobre a situação social e econômica dos mesmos. O objetivo é apresentar a realidade concreta dos entrevistados, e os dados identificam a idade, gênero, grau de escolaridade, função desempenhada, tempo de atuação na empresa e nome fictício que o caracteriza para a análise de dados.

Quadro 1: Informações socioeconômicas dos entrevistados.

Perfil	E1	E2	E3	E4
Idade	28 anos	24 anos	27 anos	30 anos
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Grau de escolaridade	Pós-Graduação (Mestrado)	Ensino médio completo	Ensino superior completo	Ensino superior completo
Função desempenhada	Gerente de Produção	Supervisor de Produção	Almoxarife	Analista de qualidade
Tempo de atuação na empresa	2 anos e 2 meses	1 ano e 9 meses	2 anos e 3 meses	6 meses
Nome fictício	Renato	Lucas	João	Ana

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Com a leitura do Quadro de informações socioeconômicas dos entrevistados (Quadro 1), pode-se observar que a idade dos entrevistados variou entre 24 e 30 anos. Observa-se também que 3 dos 4 entrevistados são do gênero masculino. Outra observação relevante é que os mesmos 3 entrevistados tem tempo de empresa igual ou próximo de 2 anos, ou seja, estão na

empresa desde o início de suas atividades, sendo que a mesma atua no mercado há pouco mais de 2 anos.

4.2 Conhecimento das rotinas e processos da empresa

Para que os entrevistados pudessem trazer contribuições para a pesquisa, seria necessário ter conhecimento das rotinas e processos da empresa. Assim, os primeiros questionamentos foram relacionados ao conhecimento das rotinas e processos e sua importância (Quadro 2).

Quadro 2: Conhecimento sobre as rotinas e processos da empresa e sua importância.

“Conhecimento das rotinas e processos da empresa”	“Conheço [...] Elas foram implantadas desde o início [...], e agora elas estão em documentos também, para os novos colaboradores [...] conhecerem também as rotinas e processos”.	Renato
	“Sim, todos temos uma rotina contínua [...]”	Lucas
	“Eu conheço [...], porém as que eu mais utilizo dentro do meu setor são aquelas que eu tenho mais conhecimento”.	João
	“Sim, eu conheço”	Ana
“Rotinas e processos são fundamentais para o funcionamento da empresa”	“É fundamental sim, além de agilizar, precisa ter uma rotina né, quanto mais padrão estiver, referente a uma atividade, melhor essa atividade funciona”.	Renato
	“Sim, muito importante, pois com as rotinas conseguimos sempre melhorar cada dia mais o nosso processo [...]”	Lucas
	“Sim, [...], a gente consegue criar um padrão e a partir desse padrão você consegue ter a melhoria dentro da empresa, sabe onde você precisa melhorar e o que fazer”.	João
	“Sim, são fundamentais para o funcionamento da empresa.”	Ana
“Reestruturação de rotinas e processos já ocorridas na empresa”	“Sim, [...], elas vêm sofrendo constantes mudanças pra melhor, uma melhoria contínua [...]”.	Renato
	“Sim, foi criado [...] também área produtiva de fabricação”	Lucas
	“[...] Como a empresa é nova, [...], então está tendo, [...], e teve a reestruturação do processo de produção, até hoje a gente tem algumas rotinas e processos pra ser adaptado [...]”.	João
	“Sim, vem sofrendo constantes reestruturações e padronizações.”	Ana

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Analisando as respostas dos respondentes, foi possível dar continuidade na entrevista com todos eles, pois tinham conhecimento das rotinas e processos da empresa. Podem-se afirmar, com base nos respondentes, que todos acham importante as rotinas e processos, como meio de criar uma padronização, uma melhoria contínua na empresa. Outro aspecto a ser considerado inicialmente, é que, segundo os respondentes, a empresa busca mudanças contínuas, pois como é uma empresa nova, deve estar sempre reestruturando.

4.3 Capacidade Adaptativa e as Rotinas e processos

Essa categoria de análise busca evidenciar a Capacidade de Adaptação da empresa e qual sua relação com as rotinas e processos da empresa estudada. Visto que, conforme aborda

Wang & Ahmed (2007), a Capacidade Adaptativa é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado.

Nesse sentido, quando questionados sobre os “conhecimentos obtidos do ambiente externo para responder às mudanças rápidas no ambiente”, “a adaptação da equipe frente as reestruturações” e “acompanhamento da adaptação das rotinas e processos” os entrevistados responderam:

Quadro 3: Capacidade adaptativa e as rotinas e processos

“Conhecimentos obtidos do ambiente externo para responder às mudanças rápidas no ambiente”	“[...] Bastante conhecimento externo é implementado aqui dentro [...].	Renato
	“[...] Vejo claramente conhecimentos externos sendo aplicados na empresa.	Lucas
	“[...] Acredito que sim”.	João
	“[...] Absorver necessidades externas do mercado e gerar mudanças internas.	Ana
“Adaptação da equipe frente as reestruturações”	“[...] Ela (equipe) vem se adaptando bem [...]”.	Renato
	“[...] Adaptações foram muitas positivas”.	Lucas
	“[...] É bom sempre estar dando treinamento [...]”	João
	“[...] A equipe se adapta bem frente as mudanças”.	Ana
“Acompanhamento da adaptação das rotinas e processos”.	“[...] São conferidas pelo nosso setor de qualidade, normalmente [...]”	Renato
	“[...] Geralmente são verificados por cargos de confiança”.	Lucas
	“[...] Provavelmente a gerência faz isso ou os supervisores”.	João
	“[...] A adaptação é notada no dia a dia de trabalho. [...]”	Ana

Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2023).

De acordo com o Quadro 3, no que diz respeito aos “Conhecimentos obtidos do ambiente externo para responder às mudanças rápidas no ambiente”, pode-se observar que ocorre frequentemente a utilização de capacidade adaptativa na empresa.

“[...] Bastante conhecimento externo é implementado aqui dentro [...]. **Existem bastante informações que mudam também o nosso posicionamento, principalmente frente ao mercado.**” (grifos nossos) (Renato)

“Vejo claramente conhecimentos externos sendo aplicados na empresa. **Tivemos a criação de novos produtos para atender a demanda que os clientes precisavam e não havia disponível no mercado. [...]**” (grifos nossos) (Lucas)

“[...] A empresa consegue **absorver necessidades externas do mercado e gerar mudanças internas para atender novas demandas**”. (grifos nossos) (Ana)

Os entrevistados enfatizam a principal característica da Capacidade Adaptativa: atender as demandas emergentes do mercado. E, para atender as demandas, foi preciso modificar algumas rotinas e processos na empresa. Assim, quanto a “adaptação da equipe frente as reestruturações”, os respondentes abordaram que a equipe se adaptou bem as mudanças, mas que no começo é um pouco difícil, mas com o treinamento de toda a equipe as adaptações foram positivas.

“Como as mudanças foram de melhorias **adaptações foram muitas positivas, precisamos de treinamento para os novos processos, mas logo tudo ficou alinhado**”. (grifos nossos) (Lucas)

“No início foi um pouco difícil né, **até você reestruturar e comandar a equipe como que vai ser feito o processo**, tem que estar bem alinhado. Para isso é bom,

sempre estar dando treinamento pra verificar como vai ser feito o processo.”.
(grifos nossos) (João)

Mesmo que os entrevistados tenham todos respondido que a equipe se adapta bem aos novas rotinas e processos que foram propostas pela gestão, questionamos a eles se a gestão faz um acompanhamento de como está o andamento dessas novas rotinas e processos. Assim, para o “acompanhamento da adaptação de rotinas e processos”, houve alguns setores que foram apontados como responsáveis por esse acompanhamento, setor de qualidade e cargos de confiança (gerência e supervisão). Porém, conforme apontado pela entrevistada Ana “Existe um setor que implementa os processos e tem estado tudo bem. Mas não existe uma avaliação direta. Isso está sendo analisado para ter uma padronização do processo”. Assim, pode-se dizer que esse acompanhamento ainda não faz parte dos processos da empresa.

Nesse sentido, pode ser observado que há a existência de busca em trazer conhecimento externo e atender as demandas do mercado, juntamente com reestruturar e adequar o conhecimento que já existe na organização. Com isso, pode-se dizer que há relação entre a Capacidade Adaptativa e as rotinas e processos da empresa.

4.4 Capacidade Absortiva e as Rotinas e Processos

A segunda categoria de análise busca evidenciar a Capacidade de Absorção e qual sua relação com as rotinas e processos da empresa estudada. Visto que, conforme aborda Wang & Ahmed (2007), a Capacidade de Absorção é a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las, juntamente com o conhecimento interno já obtido.

Nesse sentido, quando questionados sobre os “aquisição/assimilação de conhecimento de interesses e tecnologias existentes no mercado para implantar nas rotinas e processos”, “nível em que os funcionários tentam entender e agregar conhecimento as rotinas e processos organizacionais”, e “troca de conhecimento entre colaboradores, e aceite de sugestões de melhorias e adaptações de rotinas e processos pela empresa.” os entrevistados responderam:

Quadro 4: Capacidade de Absorção e as Rotinas e Processos.

“Aquisição/assimilação de conhecimento de interesses e tecnologias existentes no mercado para implantar nas rotinas e processos”	“[...] Estão sempre em uma melhoria contínua”.	Renato
	“[...] Diariamente novos processos são implantados a rotina de trabalho [...]”.	Lucas
	“[...] Todas as tecnologias que são implantadas para nós é bom.”	João
	“[...] A empresa está muito aberta para isso”.	Ana
“Nível em que os funcionários tentam entender e agregar conhecimento as rotinas e processos organizacionais”	“[...] São treinados pra isso.”	Renato
	“[...] Alguns com mais dificuldades”.	Lucas
	“[...] Sempre tentando ter uma comunicação entre partes [...]”.	João
	“[...] Os funcionários se apresentam bastante interessados”.	Ana
“Troca de conhecimento entre colaboradores, e aceite de sugestões de melhorias e adaptações de rotinas e processos pela empresa.”	“[...] Tem algumas reuniões em que são apresentadas sugestões [...]”.	Renato
	“[...] Praticamente todos os dias temos reuniões”	Lucas
	“[...] Reuniões em que todos os setores se reuniram pra discutir quais seriam as melhorias dentro da empresa.	João
	“[...] Alguns setores trabalham juntos na mesma sala [...]”	Ana

Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2023).

No Quadro 4, é abordado aos entrevistados sobre a “aquisição/assimilação de conhecimento de interesses e tecnologias existentes no mercado para implantar nas rotinas e processos”. Este item diz respeito a uma característica da capacidade absorptiva, aquisição e assimilação (Zahra & George, 2002). Todos os entrevistados confirmaram essa questão e salientam ainda alguns pontos.

“[...] Porque por se tratar de uma indústria, **existem bastante equipamentos, bastante máquinas que também estão sempre em uma melhoria contínua, então são alteradas ou substituídas. (grifos nossos)** (Renato)

“[...] Essas tecnologias **são analisadas por vários setores, quando considerada viável, se ela se encaixa para a empresa, aí ela é implantada [...]**” (grifos nossos)(Lucas)

“[...] Quando há uma melhoria, [...], **é sempre verificado qual o custo disso e se ele é viável, então todas as tecnologias que são implantadas para nós é bom. (grifos nossos)**(João)

Com base nas afirmações dos entrevistados, é sempre realizado uma análise por vários setores da empresa quanto a implementação de interesses e tecnologias do mercado. As análises são caracterizadas principalmente pela viabilidade em vários aspectos na empresa, como se se encaixa no processo e pelo seu custo também.

Outro aspecto da capacidade absorptiva questionada aos entrevistados diz respeito ao “nível em que todos os funcionários tentam entender e agregar conhecimento as rotinas e processos organizacionais”. Esse aspecto diz respeito a dimensão de transformação da capacidade absorptiva (Zahra e George, 2002). O que se pode identificar, com base nas respostas dos entrevistados, é que por mais que alguns funcionários ainda tenham dúvidas, eles são treinados e há grande interesse entre todos, o que agrega muito para a empresa.

O terceiro aspecto da capacidade de absorção analisada diz respeito a dimensão de exploração (Zahra e George, 2002). O questionamento aos entrevistados foi sobre “troca de conhecimento entre colaboradores, e aceite de sugestões de melhorias e adaptações de rotinas e processos pela empresa”. Os entrevistados salientaram que a empresa traz uma possibilidade de troca muito grande e significativa entre os colaboradores, havendo reuniões continuamente e também o trabalho em conjunto pelos setores da empresa. Os entrevistados ainda salientam alguns aspectos relevantes.

“[...] Houve reuniões em que todos os setores se reuniram, ou quase todos, pra discutir quais seriam as melhorias dentro da empresa. É feita uma análise em cima dela [...] se ela é viável ou o que ela vai trazer de retorno. [...] **Por esse lado é bom de se trabalhar nessa empresa porque você consegue sugerir mudanças [...]**” (grifos nossos) (João)

“[...] Constantemente. Inclusive, **alguns setores trabalham juntos na mesma sala, para facilitar essa troca e assim otimizar a resolução de problemas, a sugestão de melhorias e novos projetos**”. (grifos nossos) (Ana)

Com base nas informações relatadas pelos entrevistados, um aspecto de extrema relevância é a abertura da empresa em busca de conhecimento e tecnologias externas, bem como com a preocupação com a troca de conhecimento interno entre os colaboradores. Visto que há integração entre setores para facilitar as discussões e adequar as rotinas e processos da empresa com conhecimentos externos que estão buscando trazer para a organização, faz com que ocorra relação da Capacidade Absortiva com as rotinas e processos utilizadas na empresa. Assim, as características da Capacidade de Absorção são evidenciadas nas rotinas e processos da empresa.

4.5 Capacidade de Inovação e as Rotinas e Processos

A terceira última categoria de análise busca evidenciar a Capacidade de Inovação e qual sua relação com as rotinas e processos da empresa estudada. Visto que, conforme aborda Wang & Ahmed (2007), a Capacidade de Inovação é a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados.

Nesse sentido, quando questionados sobre os “incentivos a práticas de inovação de rotinas e processos”, “feedback da empresa quando ao andamento de reestruturação dessas rotinas e processos”, e “é essencial reestruturar e inovar as rotinas e processos da empresa” os entrevistados responderam:

Quadro 5: Capacidade de Inovação e as Rotinas e Processos.

“Incentivos a práticas de inovação de rotinas e processos”	“Existe um incentivo informal [...]”	Renato
	“Foram implantados até novos cargos recentemente [...]”.	Lucas
	“Eu acho que ainda não existe um incentivo para a prática [...]”.	João
	“Há planos de implementação de um programa de sugestões de melhorias [...]”.	Ana
“Feedback da empresa quando ao andamento de reestruturação dessas rotinas e processos”	“[...] A gente tem sim um feedback pra ver como que foi a adaptação a ela ou qual que foi o resultado [...]”.	Renato
	“[...] Geralmente muitos elogios [...], o feedback é muito importante”.	Lucas
	“[...] Sempre é analisado, verificado dados [...], esse é um feedback importante.”	João
	“[...] A diretoria está sempre passando esse feedback [...]”.	Ana
“É essencial reestruturar e inovar as rotinas e processos da empresa”	“É essencial sim [...] pra uma constante evolução, uma constante melhoria [...]”.	Renato
	“[...] Inovação sempre será essencial para o crescimento e desenvolvimento [...]”.	Lucas
	“[...] Você consegue fazer com que os processos sejam padronizados e com isso você tem um ganho dentro da empresa [...]”.	João
	“Sim, de maneira constante”.	Ana

Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2023).

No quadro 4, quando evidenciados os “incentivos a práticas de inovação de rotinas e processos”, os respondentes afirmam que ainda não existe uma prática formal de incentivo aos colaboradores, por mais que anteriormente já citado que a empresa é aberta a todas as sugestões. Os entrevistados ainda abordam outras informações sobre essa prática, principalmente sobre a elaboração de documentos para formalizá-la.

“Existe um incentivo informal [...] eles são bem aceitos, **então o colaborador, ele sesente muito importante [...]. Está sendo implantado um documento pra formalizar isso**, onde os colaboradores vão poder colher alguns frutos referente às mudanças que eles trouxeram, as ideias, as sugestões [...] **(grifos nossos)** (Renato)

“Foram implantados até novos cargos recentemente, **assim incentivando tanto os colaboradores e também incentivando o processo produtivo**”. **(grifos nossos)** (Lucas)

“Há planos de implementação de um programa de sugestões de melhorias, onde os colaboradores receberão um incentivo pelas boas práticas implementadas” (grifos nossos) (Ana)

Dessa maneira, pode-se dizer que a empresa se preocupa e está buscando agregar o conhecimento dos colaboradores para dentro das rotinas e processos, visto que os mesmos estão diariamente ligados a essas funções e podem auxiliar de maneira significativa para inovações e melhorias nesse aspecto.

Outro aspecto questionado foi com relação “feedback da empresa quando ao andamento de reestruturação dessas rotinas e processos”. Eles afirmaram que acham o feedback muito importante, pois podem ter um embasamento se as práticas estão sendo bem aceitas e dando resultados para a empresa. Assim, eles ainda salientam alguns pontos.

Quando é feita alguma alteração ou alguma reestruturação [...], a gente tem sim um feedback pra ver como que foi a adaptação a ela ou qual que foi o resultado, **se positivo permanece e se negativo volta a metodologia antiga**, ou estudamos novos métodos de melhorar em determinado aspecto.” (grifos nossos) (Renato)

“[...] A diretoria está sempre passando esse **feedback para o Gestor Industrial que repassa aos seus subordinados e orienta as mudanças necessárias** [...]”. (grifos nossos) (Ana)

Assim, pode-se dizer que a empresa está buscando sempre inovar, se reestruturar para atender as demandas de mercado da melhor maneira possível. Nesse sentido, o último questionamento aos entrevistados foi em relação ao posicionamento deles quanto a reestruturação e inovação das rotinas e processos: “é essencial reestruturar e inovar as rotinas e processos da empresa”. Todos afirmaram que sim.

“[...] Inovação sempre será essencial para o crescimento e desenvolvimento [...]. Nós tivemos o desenvolvimento de dois novos produtos na empresa para atender a demanda de nichos específicos no mercado, **e para isso tivemos a inovação, além do produto, do processo em si, e isso foi muito bom para nosso crescimento.**” (grifo nosso) (Lucas).

De modo geral, pode-se perceber que além de ter interesse em inovação em produtos e processos, a empresa preocupa-se muito com as rotinas e processos, pois ao propor essas inovações, a empresa precisará reestruturar, modificar algo dentro das rotinas e processos da empresa. A reestruturação e inovação de rotinas fator de muita relevância para a organização, com base nas respostas dos entrevistados, pois possibilitam uma padronização na empresa, no qual gera crescimento, evolução, desenvolvimento de maneira constante. Outro aspecto relevante é o entendimento por parte dos colaboradores relacionados a essas mudanças, bem como o auxílio nesse processo. Nesse sentido, a empresa está trabalhando para ter políticas de incentivo aos colaboradores, bem como dando feedbacks de como está o andamento desses processos, de inserção de produtos no mercado e consequente do processo desse produto. Dessa maneira, as Capacidades Dinâmicas possuem relação com as rotinas e processos dessa empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar o desenvolvimento/reestruturação das rotinas e processos de uma empresa de isolamentos e sua relação com as Capacidades Dinâmicas. Para desenvolvimento foi utilizado o modelo proposto

por Wang & Ahmed (2007) como base para as categorias analíticas. Foi utilizada a abordagem qualitativa com utilização da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016), com base nas respostas das entrevistas realizadas com 4 colaboradores da empresa estudada.

Por ser uma empresa relativamente nova, e conseqüentemente pelo dinamismo do mercado, a empresa precisou buscar novas formas de inovar e permanecer no mercado, tendo assim que se reestruturar em vários aspectos, principalmente suas rotinas e processos. Com base nos resultados obtidos, vê-se que a empresa tem enfoque em ter uma padronização e melhorias se suas rotinas e processos de maneira contínua. Alguns aspectos relevantes foram encontrados, dentre eles a preocupação em trazer conhecimentos externos e a troca de conhecimentos internos, e a união deles aplicada na empresa para gerar resultados. Estes aspectos são fatores chaves das capacidades dinâmicas, e foram confirmados em muitas das práticas adotadas pela empresa.

Dessa maneira, este estudo contribuiu para empresa ter mais clareza sobre a importância de suas práticas, com relação a suas rotinas e processos, e para terem uma percepção de aspectos que antes não eram tão evidenciados por ela.

Como contribuição teórica, o estudo procurou trazer conceitos das Capacidades Dinâmicas com base nos elementos abordados por Wang & Ahmed (2007), bem como sua aplicabilidade a rotinas e processos. Na prática, pode-se observar que as Capacidades Dinâmicas estão presentes em diversos aspectos da empresa, em situações muitas vezes despercebidas, como as rotinas e processos.

Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se que sejam aplicados os conceitos de capacidades dinâmicas em outras empresas, tanto para as rotinas e processos, quanto para os demais fatores que compõem uma organização.

REFERÊNCIAS

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

Camargo, A. A. B. & Meirelles, D. S. (2012) Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: *ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 36. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD-ROM.

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. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 201-237. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300201&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 Out. 2020.

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7 (1), 35-44. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257246?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em: 24 nov.2022.

Dalacosta, R. (2017) A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em cooperativas de crédito. – Guarapuava: *Unicentro. Dissertação (Mestrado)*. Disponível em: <<https://www3.unicentro.br/ppgadm/wpcontent/uploads/sites/16/2017/06/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Rosiane-Dalacosta-SITE.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2022.

De Lima, M. F. *et. al.* (2020). A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, [S.l.], 5 (1), 86-104. Disponível em: <<http://openaccessojr.com/JBReview/article/view/191>>. Acesso em: 14 out. 2022.

Gadelha, C. A. P. *et. al.* (2020). Cadeia de valor e vantagens colaborativas: estudo em um processo de importação de uma carga containerizada. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], 12 (3), 50-74. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/7036>>. Acesso em: 15 set. 2021.

Hartley, J. F. (1995). Case Studies Research. In: Cassell, C. & Symon, G (Ed.) *Qualitative Methods in Organizational research: a practical guide*. London: Sage.

Herrmann, J. & Becker, G. V. (2016). Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas: Uma Discussão sobre as Suas Diferenças. *Revista Alcance*, 23 (1), 67-80. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41314/competencias-organizacionais-ecapacidades-dinamicas--uma-discussao-sobre-as-suas-diferencas-/i/pt-br>>. Acesso em 27 dez.2021.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339-360. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199705%2918%3A5%3C339%3A%3AAID-SMJ883%3E3.0.CO%3B2-7>>. Acesso em: 09 set. 2022.

Morozini, F. (2018). Relação dos aspectos da capacidade dinâmica com as práticas de inovação institucionalizadas em uma cia de papel e celulose. *Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Centro-Oeste*. Disponível em: <<https://www3.unicentro.br/ppgadm/wpcontent/uploads/sites/16/2018/09/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2022.

Morozini *et al.* (2017). Inovação de rotinas e processos por meio da capacidade absorptiva. *VI Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/6singep/resultado/505.pdf>>. Acesso em 05 jan 2023.

Rafailidis, A. & TselekidIS, G. (2009). Dynamic capabilities, change and innovation in Greek SMEs: a preliminary study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 7, No. 4, p. 404-419. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/idsijesbu/v_3a7_3ay_3a2009_3ai_3a4_3ap_3a404-419.htm>. Acesso em 12 set 2022.

Rodrigues, F. C. & Alcantara, R. L. C. (2015). Visão Baseada Em Recursos E Sua Aplicação Na Gestão Da Cadeia De Suprimentos. *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Anais...Fortaleza, CE: ABEPRO. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_222_27022.pdf>. Acesso em: 12 set 2022.

Silva, M. S. A.; D'anjour, M. F.; Medeiros, B. C. & Añez, M. E. M. (2019). Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias 'Fitness'. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8 (1), 52-76. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52235/inovacao-e-capacidades-dinamicas--as-relacoes-entre-as-multiplas-inovacoes-e-as-capacidades-de-deteccao--captura-e-reconfiguracao-nas-academias--fitness->>. Acesso em 23 set. 2022.

Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-534.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007) Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7, (4), 31-51.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Zahra, S. A.; Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. 43 (4), 917-955.

Zollo, M.; Winter, S. G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-5. 2002. Disponível em: <<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47604>>. Acesso em: 22 out 2022.

Zott, C. (2003) Dynamic Capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*. 24(02), 97- 125. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.288/pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.