

PRÁTICA ESTRATÉGICA NAS ROTINAS DA FIRMA INOVADORA: CAPACIDADE DE ABSORVER CONHECIMENTO PARA MANTER A INOVAÇÃO

STRATEGIC PRACTICE IN THE ROUTINES OF THE INNOVATIVE FIRM: CAPACITY TO ABSORVE KNOWLEDGE TO MAINTAIN INNOVATION

Geovana Alves de Lima Fedato*, Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus Sinop, geovana@unemat-net.br

Adelice Minetto Sznitowski, Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus Tangará da Serra, adeliceadm@gmail.com

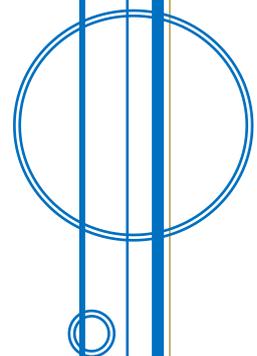
Maria Eloísa Karolczak, Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus Sinop, elokarolczak@gmail.com

Submetido: Setembro 2017

Aceito: Fevereiro 2018

*Contato para Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v6n1.01



Resumo:

Os recursos que conferem vantagem competitiva são construídos nas atividades diárias dos atores organizacionais ao longo do tempo. E, dado as mudanças constantes no ambiente, estes recursos precisam ser reconfigurados continuamente. Estudos recentes em estratégia, além de buscar entender quais são estes recursos, preocupam-se também sobre como são construídos e reconstruídos por meio das práticas dos atores/estrategistas. A abordagem das capacidades dinâmicas evoluiu no sentido de demonstrar como as organizações aprendem e assimilam o conhecimento a partir de fontes externas, por meio da perspectiva da capacidade absorptiva (CA). Este processo é desencadeado em meio às rotinas da organização. Assim, este artigo tem o objetivo de oferecer contribuição aos estudos de gestão estratégica em firma inovadora, tecendo considerações sobre o desenvolvimento e manutenção das capacidades de inovação que são promovidas por meio das práticas realizadas pelos atores da organização. Como resultado é apresentado uma proposição de articulação teórica entre dois constructos principais: estratégia como prática e capacidade absorptiva, sendo que a discussão tem como contexto a rotina da firma inovadora. A rotina é considerada padrão comum de uma organização, no entanto deve estar apta a mudança/inovação. Dessa forma, demonstrou-se teoricamente que a firma inovadora precisa desenvolver e ampliar a capacidade de absorver conhecimento externo e assim estar preparada para perceber as oportunidades no ambiente em que se insere e ser capaz de efetuar mudanças contínuas em suas rotinas. A inovação, como uma prática estratégica, concretiza-se por meio das ações diárias realizadas pelas pessoas que estão imersas nessas rotinas.

Palavras-chaves: Estratégia como prática. Capacidade absorptiva. Rotina. Firma inovadora.

Abstract:

Resources that confer competitive advantage are built into the daily activities of organizational actors over time. And, given the constant changes in the environment, these features need to be continually reconfigured. Recent studies in strategy, in addition to seeking to understand what these resources are, also concern themselves about how they are constructed and reconstructed through the practices of the actors / strategists. The dynamic capabilities approach has evolved to demonstrate how organizations learn and assimilate knowledge from external sources through the absorptive capacity (AC) approach. This process is triggered amid the organization's routines. Thus, this article aims to contribute to the studies of strategic management in innovative firm, making considerations about the development and maintenance of innovation capacities that are promoted through the practices carried out by the actors of the organization. As a result, a proposition of theoretical articulation between two main constructs is presented: strategy as practice and absorptive capacity, where the discussion has as a context the routine of the innovative firm. The routine is considered to be an organization's standard, but it must be capable of change / innovation. In this way, it has been theoretically demonstrated that the innovative firm needs to develop and expand the capacity to absorb external knowledge and thus be prepared to perceive the opportunities in the environment in which it is inserted and to be able to effect continuous changes in its routines. Innovation, as a strategic practice, materializes through the daily actions carried out by people who are immersed in these routines.

Keywords: Strategy as practice. Absorptive capacity. Routine. Innovative firm.

1 Introdução

A competitividade de uma empresa requer a busca por inovação que assegure sucesso no longo prazo. A inovação, embora garanta diferencial competitivo, exige a capacidade organizacional para inovar, ou seja, a organização deve ser capaz de aprender. Então surge a questão: como desenvolver capacidades para inovar?

As proposições de Cohen e Levinthal (1989; 1990) sugerem que uma empresa com pretensão de inovar precisa reconhecer o valor da informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Compreendida dessa forma, investimentos na CA é um dos fatores indispensáveis para que as organizações mantenham-se competitivas ao longo do tempo e, para tanto, devem retroalimentar-se, mediante sua capacidade de renovação por meio da identificação, aquisição e aplicação de novos conhecimentos nas operações, bens e serviços.

Schumpeter (1934) foi um dos primeiros pesquisadores a perceber a importância que a inovação traz para o desenvolvimento econômico, e com o termo “destruição criadora” caracterizou o processo de mudança e inovação que leva à ascensão algumas firmas e ao encerramento de outras.

Neste sentido, Figueiredo (2005) ressalta que tem havido no Brasil, nos últimos 15 anos, uma profusão de estudos baseados em “diagnósticos”, descrições, análises e propostas relativas ao papel da política tecnológica no desenvolvimento econômico e inserção da economia brasileira no mercado internacional. No entanto, adverte Figueiredo (2005) que atenção inadequada tem sido dada ao “capital organizacional”, ou seja, à capacidade tecnológica embutida e armazenada no sistema organizacional e que este fato pode ter implicações negativas para implementação de estratégias de inovação industrial. Ainda segundo o mesmo autor, uma das causas de resultados pífios, em termos de desempenho inovador e/ou técnico-econômico da tecnologia importada para a empresa receptora, é a “compra” de tecnologia limitada aos sistemas físicos e técnicos, ou seja, estratégias industriais que enfocam apenas os elementos mais visíveis da capacidade tecnológica (oferta de capital e de sistemas físicos), sem considerar o desenvolvimento do capital organizacional, e que tem conduzido a resultados insignificantes em termos de inovação e produtividade.

As firmas que enfrentam o desafio de inovar se deparam com limitações internas quanto à geração de conhecimento. Diante desse fato, o conhecimento concebido externamente precisa ser incorporado como fonte para a melhoria das práticas, das rotinas, dos produtos, dos serviços ou mesmo do aperfeiçoamento organizacional (Niето; Quevedo, 2005; Mccann; Folta, 2008; Castro et al., 2013).

Assim, para manter a vantagem competitiva as organizações que inovam precisam desenvolver capacidades de absorver, adaptar, disseminar o aprendizado para sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência desenvolvendo capacidade de mudar.

Portanto, tem-se como objetivo para este estudo: desenvolver um esquema conceitual entrelaçando os constructos: capacidade absorviva e prática estratégica, tendo como contexto a rotina na firma inovadora. Almeja-se oferecer contribuição aos estudos de gestão estratégica em firma inovadora, defendendo que a inovação acontece nas rotinas, por meio das ações estratégicas dos atores organizacionais. As rotinas de acordo com Nelson e Winter (2005) constituem o *locus* do aprendizado organizacional. A firma inovadora deve ter capacidade para absorver e manter a mudança, o que é estudado pela abordagem da capacidade absorviva, primeiro constructo analisado neste artigo. As práticas estratégicas que promovem a inovação são entendidas como ações dos atores organizacionais, e são abordadas pela lente da estratégia como prática numa visão baseada em atividades, outro constructo analisado.

O artigo está estruturado da seguinte forma: nesta introdução tem-se a justificativa bem como os objetivos para realização deste estudo; na sequência apresenta-se o método que embasa o aprofundamento do tema; no tópico seguinte tem-se a revisão dos conceitos chaves para a compreensão do assunto, demonstrado as características da firma inovadora com destaque para o estudo das rotinas, culminando com proposição da triangulação teórica.

2 Procedimentos Metodológicos

A construção teórica pretendida neste estudo dar-se-á por meio de revisão de literatura realizada em um periódico internacional que foi escolhido por apresentar no início do ano de 2003, por Johnson, Melin e Whittington (2003) uma Edição Especial do *Journal of Management Studies* sobre Estratégia em Nível Micro e *Strategizing*, propondo neste contexto, a abordagem da Visão Baseada em Atividades [VBA], que de forma diferente da Visão Baseada em Recursos [VBR], analisa o âmago dos recursos valiosos, ou seja, como estes são formados em suas rotinas e processos. Esta edição torna-se relevante para esta pesquisa por trazer os fundamentos da abordagem da estratégia ao nível micro, ou na prática, que é aqui utilizada. Entende-se que a inovação acontece por meio das práticas estratégicas diárias realizadas pelos atores imersos em rotinas organizacionais. No Quadro 1 apresentam-se os artigos que constam na Edição Especial do periódico já citado.

Quadro 1 - Autores e Estudos Desenvolvidos na Edição Especial do *Journal of Management Studies* em 2003

Autor(es)	Estudo: Título
Gerry Johnson, Leif Melin e Richard Whittington (2003)	Guest Editors' Introduction Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View
Paula Jarzabkowski (2003)	Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change
Patrick Regnéer (2003)	Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making
Carlo Salvato (2003)	The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution
Sally Maitlis e Thomas B. Lawrence (2003)	Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing
Dalvir Samra-Fredericks (2003)	Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction
John Hendry e David Seidl (2003)	The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change
Julia Balogun, Anne Sigismund Huff e Phyl Johnson (2003)	Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing

Fonte: Elaborado pelos autores.

De forma complementar, recorreu-se a base de dados *Web of Science* com a utilização das seguintes palavras chaves: *Strategizing and Absorptive Capacity* no resumo a fim de identificar pesquisas que demonstrassem o entrelaçamento teórico proposto que pudessem contribuir com os estudos em firmas inovadoras. Considerou-se que esta busca permitiria analisar os estudos que conjugassem as atividades estratégicas ao nível micro - *strategizing* - com a abordagem proposta pela capacidade absorptiva. Foram identificados quatro trabalhos, após leitura do título e resumo apenas um artigo científico foi selecionado: Mathews (2003), pois era o único que tratava do assunto proposto neste artigo.

Na busca de garantir sustentação a articulação teórica realizada neste artigo, para os conceitos de capacidade absorptiva e rotinas foram utilizados os autores seminais do tema, descritos adiante no referencial teórico.

Recorreu-se ainda às revistas nacionais com melhor pontuação no sistema Qualis/Capes (2013-2016) que tratam do tema inovação e relação com gestão: Revista de Administração e Inovação [RAI], Revista Brasileira de Inovação [RBI] e a Revista Brasileira de Gestão e Inovação [RBGI] para selecionar artigos que traziam no resumo ou no título a intenção de investigar, sob qualquer método, a inter-relação entre os constructos: capacidade para inovar, absorvendo e transformando o conhecimento externo, tendo as rotinas como mecanismo de

busca e assimilação de conhecimentos e prática estratégica. Foram pesquisados todos os artigos disponíveis na base de dados das três revistas, sendo: RAI (2004-2017), RBI (2002-2017) e RBGI (2013-2017). Nenhum dos artigos encontrados abordava todos os constructos, foram então selecionados cinco para subsidiar a construção proposta. Os textos selecionados são:

- Burlamaqui e Proença (2003) fazem uma articulação conceitual entre as teorias da concorrência e da inovação forjadas pela teoria econômica evolucionária e a teoria da firma desenvolvida pela Visão Baseada em Recursos [VBR] na área de gestão estratégica;
- Lavarda (2009) analisou os vínculos entre inovação e estratégia a partir da ideia de que a inovação é consequência do pensamento estratégico;
- Milagres (2011) fez um estudo sobre rotinas com o propósito de revisar a literatura e apresentar controvérsias teóricas sobre o assunto. No trabalho trata estratégia, inovação e mudança organizacional como áreas correlatas ao tema - rotina; e
- Pitassi (2012) desenvolveu um ensaio-teórico de natureza exploratória triangulando as seguintes teorias: estratégia de inovação aberta e os modelos de capacidades absorptiva, tecnológica e dinâmicas;
- Botelho, Lasso e Mainardes (2015) realizaram pesquisa quantitativa para identificar os principais fatores que levam as empresas capixabas a inovarem, verificando a capacidade, motivações e as dificuldades para a inovação.

Estes trabalhos serviram como ponto de partida para discutir a trajetória dos estudos em estratégia e inovação bem como para o desenvolvimento e entrelaçamento teórico que é desejado neste artigo.

3 Revisão De Literatura

3.1 Caracterização da Firma Inovadora

Teóricos evolucionários tendem a tratar o progresso técnico como uma variável endógena a firma, diferente do pensamento neoclássico. Sendo endógeno, cabe a firma o seu gerenciamento. Nelson e Winter (2005) como também Penrose (1958) propõem uma abordagem da firma de forma diferente do que propunham os neoclássicos. Penrose (1958) por exemplo, se contrapõe ao argumento dos neoclássicos de que haveria um limite para o crescimento da firma. A autora fornece elementos que relaciona crescimento da firma a função gerencial, sendo que as capacidades do gerente podem transpor os limites impostos outrora pelos neoclássicos ao crescimento das firmas.

Nas palavras de Penrose (1958, p. 61) “Desse modo, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas”.

Nelson e Winter (2005) também apresentam as deficiências da teoria ortodoxa e analisam a necessidade de uma teoria evolucionária. A firma, na perspectiva evolucionária de Nelson e Winter (2005), não maximiza o lucro como afirmavam os neoclássicos, mas sim buscam o lucro, pois as empresas têm outros objetivos que não simplesmente o lucro; refuta a ideia do equilíbrio estático e da racionalidade plena, uma vez que para os autores, a firma está num ambiente dinâmico e justamente por causa desta dinamicidade não tem possibilidade de otimização de suas decisões, ou seja, a racionalidade é limitada conforme proposta por Simon.

Neste contexto da firma evolucionária, consideram Nelson e Winter (2005) que a inovação bem-sucedida leva a um lucro mais alto para o inovador, derivado de lucrativas oportunidades de investimento. Portanto, as firmas lucrativas crescem. Ao fazê-lo, desviam mercados das não-inovadoras e reduzem sua lucratividade, o que, por sua vez, as força a se contraírem. O mecanismo de inovação desta forma torna-se um meio importante para a manutenção da firma.

Se a inovação leva a firma a um patamar diferente, cabe indagar: Como as firmas se tornam capazes de inovar? Quais são as características da firma que inova? Sbicca e Pelaez (2006) ao estudarem o sistema de inovação retratam seus componentes, interessando a esse estudo um em especial, a firma. Sbicca e Pelaez (2006) citando Nelson (1993) argumentam que a inovação pode ser entendida como um processo no qual firmas apreendem e introduzem novas práticas, produtos, desenhos e processos que são novos para elas.

Para Ruffoni (2009) o processo de inovação tecnológica da firma é um conjunto de procedimentos internos que objetivam a produção, transferência e aplicação (não necessariamente nessa ordem) de conhecimentos tácitos e explícitos para a geração de novos produtos, processos e formas organizacionais, sendo um processo complexo, por congregar um conjunto de elementos de natureza distinta – conhecimento técnico, pessoas, máquinas, rotinas organizacionais, tecnologia, entre outros – que precisam ser ordenados e conjugados para que resultem em algo novo.

No entanto, advertem Pelaez et al. (2009) que o acúmulo de ativos tecnológicos não é suficiente para garantir vantagens competitivas e esta constatação dos autores advém da importância atribuída à capacidade que a firma possui de coordenar competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente em rápida transformação. Corroborando, para

Alves e Bomtempo (2007) a capacidade inovadora depende de um conjunto complexo de fatores, que vão além da capacitação estritamente tecnológica, envolvendo a construção de competências adequadas pelas firmas, dentre elas as competências organizacionais (no âmbito interno das firmas) e as relacionais (no âmbito das relações entre firmas).

A este estudo interessou compreender quais os elementos internos que formam sua vantagem competitiva e devem ser gerenciados pela firma que recebem o nome de recursos e/ou capacidades e que são amplamente estudados pela Visão Baseada em Recursos [RBV].

Os recursos internos da firma foram estudados por autores como Wernerfelt (1984), Barney (1990) que os caracterizaram sob diversas abordagens, mas tendo-os como formas de obter vantagem competitiva, identificando-os de modo semelhante a Penrose (1958), que também analisou a firma como responsável pela gestão de seus recursos.

Para Wernerfelt (1984) recurso é qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada empresa. O autor apresenta estes recursos como uma forma de criar barreiras para as demais organizações, o que ele denomina de barreira de posição de recursos. Este conceito defende que se a organização consegue ser a primeira a deter um recurso ela poderá manter-se a frente das demais e desta forma potencializar seus ganhos.

Os recursos de uma firma são definidos como todos os atributos que a capacitam a definir e implementar estratégias (Barney, 1991). Uma abordagem baseada em recursos possui dois pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (Barney, 1991). Além disso, para que os recursos possam se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável para uma empresa, eles devem ser: (1) valiosos, (2) raros (escassos), (3) custosos para imitar e (4) explorados pela organização (Barney, 1997). Assim, a VBR traz para o centro da discussão a obtenção e/ou desenvolvimento de recursos para a geração da vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1990) abordam os recursos internos como as competências essenciais que são aquelas habilidades básicas que se acumulam e que são difíceis de imitar e derivam do processo de aprendizagem organizacional. A empresa deve dominar as suas competências essenciais como nenhum outro concorrente.

Assim, explicam Alves e Bomtempo (2007) que as competências precisam estar presentes nas firmas inovadoras, pois a inovação aparece como um resultado, sendo as competências a força motriz que possibilita todo o processo. Um conjunto mínimo de competência deveria existir a priori, sem o qual não haveria inovação.

Teece, Pisano e Shuen (1997) abordam as capacidades como sendo dinâmicas aquelas que representam a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em rápida mudança. Dessa forma, as capacidades dinâmicas refletem a capacidade de uma organização alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dado as *path dependencies* e as posições no mercado.

As “capacitações dinâmicas” referem-se às habilidades associadas à inovação dentro da firma. Incluem o desempenho da empresa ao criar e desenvolver novos produtos, processos e rotinas, e responder eficientemente e eficazmente a mudanças ambientais. Tais “capacitações dinâmicas” são, nesse sentido, definidas como críticas para sobrevivência da empresa no longo prazo. São seus “motores de inovação” (Burlamaqui & Proença, 2003).

No entanto, de acordo com Johnson, Melin e Whittington (2003) muita pesquisa da visão baseada em recursos marginaliza as atividades gerenciais que acontecem nas organizações. Desta forma os autores sugerem a Visão Baseada em Atividades para tratar das micro práticas que acontecem rotineiramente nas organizações. Explicam os autores que uma preocupação legítima da RBV é com a vantagem competitiva fornecida pelos recursos; no entanto, a forma com que estes recursos são formados em suas rotinas e processos não são abrangidos pela teoria, sugerindo que esta lacuna pode ser resolvida com o estudo das micro práticas ou estratégias em nível micro.

Para Alves e Bomtempo (2007) a inovação não é resultado apenas de investimentos financeiros. Para que ela exista, faz-se necessária a existência da capacidade inovadora a qual está presente em todas as etapas do processo de inovação e que, muitas vezes, não pode ser traduzida em números. Por esse motivo, torna-se importante entender o que está presente nas firmas no sentido de gerar sua capacidade de inovação. Em pesquisa os autores demonstraram resultados empíricos que comprovam que há diferenças entre firmas inovadoras e não-inovadoras no que diz respeito à existência de competências para inovar e que essas diferenças não se limitam às competências tecnológicas.

Desta forma o crescimento da firma está condicionado às capacidades gerenciais, subentende-se então que o gerenciamento cria as capacidades organizacionais próprias de cada firma o que a manterá a frente dos competidores pelo menos enquanto representar fonte de vantagem competitiva.

3.2 Dinâmica Organizacional para Inovação: Aprendizado e Internalização

Observa-se a partir das ideias de Penrose (1958), dentro do pensamento da economia evolucionária, que a firma dita ou gerencia seu crescimento, e que este depende de sua habilidade para gerenciar recursos internos, ou seja, grande parte de seu sucesso rumo ao crescimento parece depender da habilidade de seus gestores em visualizar situações de risco e tomar decisões que levam a firma aos melhores resultados. Quando a firma inova corre o risco de ter seus investimentos multiplicados como também subtraídos, assim capacitar para inovar torna-se uma tarefa importante.

Para Sbicca e Pelaez (2006) a capacidade de inovar está intrinsecamente relacionada à aprendizagem que é tratada como uma atividade social que envolve interações entre pessoas, e que não se dá apenas através da educação formal e da atividade de Pesquisa e Desenvolvimento [P&D]. De acordo com Coriat e Dosi (2002) ao adquirir e adaptar competências/capacidades ao longo do período as organizações estão fazendo o que pode ser chamado de aprendizagem organizacional.

Ainda de acordo com Sbicca e Pelaez (2006) a inovação é influenciada pelo aprendizado que pode ocorrer por meio do aumento da eficiência das operações de produção (*learning-by-doing*), do aumento da eficiência do uso de sistemas complexos (*learning-by-using*) e do envolvimento entre usuários e produtores, resultando em inovações de produto (*learning-by-interacting*). No caso das empresas, o aprendizado é o processo pelo qual as rotinas operacionais vão se modificando, tanto em função da estrutura organizacional da firma quanto das características estruturais do mercado.

Na visão de Coriat e Dosi (2002) há dois “tipos ideais”, em regra complementares, de processos de aprendizado organizacional: um relacionado aos aspectos internos da organização, tais como atividades de P&D e inovação tecnológica, desenvolvido a partir das competências/capacitações e da rotina da organização e outro ligado à “aquisição externa de competências e modelos organizacionais”, que depende da forma codificada do conhecimento, bem como da capacidade da organização de introduzir um modelo que não foi elaborado a partir da sua própria trajetória.

A capacidade de adquirir competências externas é caracterizada como a habilidade da empresa em reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, internalizá-lo para gerar valor (Cohen & Levinthal, 1990) e tem se revelado como importante construto para predizer condições de conhecimento que se originam em ambientes de desenvolvimento tecnológico como P&D.

Considerando que capacidade absorptiva envolve um conjunto de recursos baseados no conhecimento (Zahra & George, 2002), Davenport (1999) cita que este permite sustentar a estratégia. Após fazer a análise estratégica a organização pode definir que conhecimento vai oportunizar seu sucesso, ou ainda, analisando o conhecimento pré-existente, buscar qual a melhor forma de aproveitá-lo.

Nesse sentido, essa abordagem tem se caracterizado pela dinâmica de se transformar. Os autores apontados como seminais Cohen e Levinthal (1990, p.128), conceituam a capacidade absorptiva como “o conhecimento prévio confere uma habilidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. Essas habilidades de forma conjunta constituem o que chamamos de uma empresa com “capacidade de absorção”. Os mesmos desenvolvem um modelo os seguintes níveis para indústrias que operam com P&D: i) demanda, ii) apropriabilidade, e iii) condições de oportunidade tecnológica.

Zahra e George (2002, p.186) fazem uma revisão e identificam dimensões-chave da capacidade absorptiva e reconceituam a partir deste ponto como “conjunto de rotinas e processos pelos quais as empresas *adquirem, assimilam, transformam e exploram* o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”. O incremento se dá pela inserção das capacidades dinâmicas da empresa, ou seja, é possível distinguir entre a capacidade potencial da empresa e a capacidade de realização. Surge então um novo modelo capaz de “diferencialmente influenciar a criação e sustentação de sua vantagem competitiva” (Zahra & George, 2002, p.185).

Zahra e George (2002) entendem capacidade absorptiva como “um conjunto de recursos baseados em conhecimento que é incorporado nas rotinas da empresa e processos estratégicos”. Eles separam em dois conjuntos denominados Capacidade Absortiva Potencial [PACAP] e Capacidade Absortiva Realizada [RACAP], os quais contribuem para a construção de vantagem competitiva. A PACAP permite as empresas acompanharem as mudanças em suas indústrias de forma mais eficaz e com isso implantar as capacidades necessárias para competir em mercados que mudam por meio da aquisição e assimilação de conhecimento necessário para aperfeiçoar suas rotinas e processos. Já a RACAP envolve a transformação e a exploração do conhecimento que influencia o desempenho da empresa em produtos e processos inovadores. Nesse sentido, as organizações com maiores níveis de capacidade de absorção tendem a ser mais proativas em explorar as oportunidades presentes no ambiente (Cohen & Levinthal, 1990), permitindo assim, fazer mudanças para corresponder à dinâmica do mercado (Cohen & Levinthal, 1989; 1990; Zahra & George, 2002)

Observa-se desta forma, a importância de preparar as rotinas organizacionais para a capacitação de novos padrões de atuação. Nelson e Winter (2005) apresentam as rotinas como memória da organização, propõe que a rotinização das atividades de uma organização constitui a forma mais importante de estocagem do seu conhecimento específico. Entendem que o comportamento das firmas pode ser explicado pelas rotinas que elas utilizam, sendo que a rotinização da atividade como o *locus* do conhecimento operacional de uma organização. Desse modo, a inovação pressupõe aprendizado e este por sua vez pode ser internalizado por meio das rotinas da organização.

As rotinas de uma empresa cumprem papel semelhante ao dos genes na biologia, elas servem de repositório de conhecimento e habilidades e são o “memorial organizacional” da firma. As rotinas apresentam um caráter tácito e específico, que é em suma, o modo principal pelo qual a firma tomada individualmente, armazena o seu conhecimento, ou seja, sua “memória” (Nelson & Winter, 2005).

As rotinas são a base das capacidades da firma e de acordo com Nelson e Winter (2005) elas podem ser de três tipos:

- rotinas operacionais: é o que a firma faz a qualquer momento com o que ela possui (estoque de recursos);
- rotinas de decisão sobre estoque de capital: rotinas de determinação do aumento ou a diminuição do estoque de capital da firma período a período;
- rotinas de busca: funcionam para modificar vários aspectos da sua característica operacional ao longo do tempo.

Com relação a padronização ou adaptação das rotinas, Winter (2003) defende que há rotinas de primeira e segunda ordem e neste sentido o autor afirma que as capacidades dinâmicas operam para estender, alterar ou criar as capacidades de primeira ordem. As competências de primeira ordem seriam as operacionais ou de nível zero, já as competências de alto nível, estão relacionadas à capacidade de criar um novo produto, mudar o processo de fabricação ou mesmo atender um novo mercado ainda não trabalhado.

Entende-se desta forma, que as rotinas precisam ser dinâmicas ou possuir capacidades de adaptação frente às mudanças do ambiente. Alves (2010) constrói, a partir de conceitos de rotina, recursos e capacidades, um esquema para analisar a capacidade das firmas e as inovações e mudanças que podem ser observadas. Seu esquema analítico informa que as rotinas são o que a firma consegue fazer a partir de um conjunto de recurso trabalhando conjuntamente; uma

colecção de rotinas operacionais criam capacidades estáticas e uma colecção de rotinas de busca criam capacidades dinâmicas.

Para Nelson e Winter (1996) citado por Rissardi Júnior, Shikida e Dahmer (2009) na análise da dinâmica das firmas, segundo a perspectiva evolutiva, surge a ideia de rotina que se complementa com as de seleção e busca. A seleção faz referência à competência, que escolhe, ao longo do tempo, as melhores rotinas (estratégicas e operacionais) gerando um processo de diferenciação entre firmas em termos de resultados alcançados no mercado.

Assim, as firmas estabelecem estratégias competitivas em função de sua interpretação dos sinais do mercado. Quando percebem que a estratégia adotada ou sua operacionalização já não permite defrontar-se adequadamente com as condições de competência, empreendem um processo de busca de novas rotinas.

3.3 Visão Baseada em Atividades [VBA]

Com os apontamentos feitos até o momento é possível inferir que a firma que inova tem a rotina como fonte de acumulação de conhecimento, e estas, de certa forma, moldam o comportamento da organização e de seus integrantes.

A VBA é uma abordagem que tem se preocupado com as práticas rotineiras das organizações. Desta forma, Johnson, Melin e Whittington (2003), ao abrirem a edição especial do *Journal of Management Studies* sobre Estratégia em Nível Micro e *Strategizing*, chamam a atenção para as micro atividades que, embora tenha passado invisível para a pesquisa em estratégia tradicional, pode ter consequências significativas para as organizações e as pessoas que trabalham nelas. Assim, os autores buscam a compreensão das inúmeras micro atividades que compõem a estratégia na prática por meio da visão baseada em atividades. A VBA possibilita entender a estratégia como o conjunto de interpretações e interações dos atores envolvidos nas atividades estratégicas (Johnson, Melin; & Whittington, 2003).

O *strategizing* e estratégia de nível micro se ocupam com as mesmas questões estratégicas, em termos de atividades e práticas organizacionais que constituem o seu tecido, ou seja, com "os processos e práticas detalhados que constituem as atividades do dia-a-dia da vida da organização e que se relacionam com resultados estratégicos" (Johnson, Melin; & Whittington, 2003). Os autores visualizam a oportunidade de romper com as diretrizes de olhares macros já amplamente tratadas nos estudos em estratégia, por exemplo, pela RBV.

Para Balogun, Huff e Johnson (2003) uma parte substancial da agenda do *strategizing* concentra-se sobre a compreensão tácita, profundamente enraizada, e, portanto, difícil de obter

em fenômenos. Os autores sugerem para conhecer o *strategizing* é preciso estudar os praticantes e suas práticas no contexto diário. Os demais autores também oferecem contribuições teóricas e empíricas para o entendimento das práticas em nível micro. São relatados na sequência.

Jarzabkowski (2003) baseia-se na teoria da atividade para analisar as micro práticas de estratégia em três universidades do Reino Unido. As práticas são a infra-estrutura através da qual ocorrem micro estratégias e estratégias, gerando um fluxo contínuo de atividade estratégica que é a prática. Explica a autora que as práticas podem ser usadas para moldar o contexto da atividade, para alavancar novos padrões de atividade e reconceituar a lógica em que a atividade ocorre. Com o surgimento de novos padrões de atividade, isso pode criar tensões com as velhas práticas, levando à sua modificação ou alteração. Assim, o artigo trata do papel das práticas estratégicas na construção da estratégia como prática, analisando como as práticas estratégicas estão implicadas na manutenção ou mudança de padrões de atividade estratégica ao longo do tempo.

Regnér (2003) investiga como os gerentes criam e desenvolvem a estratégia na prática, devotando especial atenção ao nível micro, uma vez que, para o autor, tal nível tem sido negligenciado nas pesquisas. Identifica uma dicotomia na atividade estratégica, destacando dois tipos diferentes de atividades estratégicas, as quais ele denominou centralizada ou dedutiva e periférica ou indutiva. Os resultados do autor mostram que as atividades estratégicas periféricas consistem em assimilar, coordenar e combinar os conhecimentos das empresas a partir de vários atores externos e indústrias em novo conhecimento estratégico. Assim, esta abordagem indutiva foi fundamental no desenvolvimento e na progressão das estratégias. Já, as atividades estratégicas centralizadas melhoram a estratégia existente, mas não forneceu muita ajuda em termos de desenvolvimento das novas questões estratégicas.

Salvato (2003) propõe o conceito de micro estratégias centrais para representar conjuntos relativamente estáveis de rotinas e recursos na evolução estratégica. O conceito contribui para relatar a evolução da adaptação estratégica, oferecendo uma descrição empiricamente fundamentada dos ingredientes de alguns padrões recorrentes de ação que atuam como multiplicadores dentro das organizações.

Maitlis e Lawrence (2003) desenvolvem uma estrutura teórica para compreensão das falhas no *strategizing* organizacional. Para os autores, é nos micro processos de elaboração de estratégias que os gestores e outros membros da organização estão envolvidos no dia-a-dia, e estes que determinam a capacidade das organizações para formular e implementar estratégias. O *strategizing* organizacional é formado por: texto organizacional e discussões. Reuniões,

memorandos, conversas informais, fofocas, piadas e histórias, tudo contribui para os processos de estratégia, que muitas vezes acabam por produzir discursos, documentos formais, apresentações e, é claro, mais reuniões. Argumenta-se que, em conjunto, políticas organizacionais e discurso constituem elementos fundamentais na elaboração de estratégias organizacionais.

Samra-Fredericks (2003) estuda a prática estratégica por meio da pesquisa etnográfica e etnometodológica e como eles constroem uma definição compartilhada do futuro, sendo seu estudo conduzido no ambiente natural do estrategista. Foram identificadas as características da conversa estratégica, oferecendo como contribuição para entender o dia a dia do estrategista.

Hendry e Seidl (2003) oferecem uma estrutura teórica sobre episódios estratégicos para orientar a pesquisa em prática estratégica e sua relação com as rotinas operacionais de uma organização. Esclarecem os autores que ‘episódio’ é uma sequência de comunicação estruturada em termos de seu início e fim, e é através de episódios que as organizações são capazes de suspender rotineiramente suas estruturas normais de rotina do discurso, comunicação e hierarquia, e assim criar a oportunidade para a prática estratégica reflexiva.

Desta forma, essas abordagens, ao mesmo tempo em que representam novos olhares para o fazer estratégico, também reforçam a importância do estudo das rotinas para a estratégia organizacional. Embora não se possa negligenciar, conforme alerta Salvato (2003), que o ideal é um equilíbrio entre aspectos macros e micros da estratégia, sendo este fator primordial na busca de vantagem adaptativa.

Destaca-se, no entanto, uma diferença importante a ser observada entre a abordagem da VBA e a abordagem da capacidade absorptiva e das rotinas anteriormente apresentadas. A abordagem da VBA centra a análise nas práticas desenvolvidas pelos indivíduos na organização; já as abordagens, tanto das rotinas como da capacidade absorptiva, centra análise ao nível da organização/firma. Estes fatores serão analisados na articulação teórica proposta na sequência.

4 Análise dos Dados Apresentados

A partir dos constructos apresentados, intenta-se a congruência dos estudos na perspectiva de contribuição gerencial e teórica para a firma inovadora. Um resumo de cada abordagem é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Resumo das abordagens estudadas

Níveis de rotina (estrutura)	Capacidade absorptiva (estrutura)	Visão Baseada em Atividade para análise da estratégia (ação/indivíduo)
<p>-Rotinas de primeira ordem (competências operacionais ou de nível zero) e segunda ordem (competências de alto nível) (Winter, 2003); Rotinas operacionais: é o que a firma faz a qualquer momento com o que ela possui (estoque de recursos); - Rotinas de decisão sobre estoque de capital: rotinas de determinação do aumento ou a diminuição do estoque de capital da firma período a período; - Rotinas de busca: funcionam para modificar vários aspectos da sua característica operacional ao longo do tempo (Nelson & Winter, 2005).</p>	<p>Aquisição: Refere-se a capacidade de uma empresa para identificar e adquirir conhecimento gerado externamente, que é fundamental para suas operações; Assimilação: rotinas e processos da empresa que lhe permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas a partir de fontes externas; Transformação: denota a capacidade de uma empresa para desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados; Exploração: baseia-se nas rotinas que permitam às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novos, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações (Zahra & George, 2002, pp.189-190).</p>	<p>VBA - Conjunto de interpretações e interações dos atores envolvidos nas atividades estratégicas (Johnson, Melin; & Whittington, 2003) Elementos: - atividade estratégica central e periférica (Regner, 2003) - episódio estratégico (Hendry & Seidl, 2003); - Nos micro processos desenvolvem-se as capacidades para formular e implementar estratégias. (Maitlis & Lawrence, 2003); -<i>Strategizing</i> organizacional formado por: texto organizacional e discussões (Maitlis & Lawrence, 2003); - <i>Strategizing</i> e estratégia de nível micro constituem as atividades do dia-a-dia da vida da organização e que se relacionam com resultados estratégicos (Johnson, Melin & Whittington, 2003); - Evolução da adaptação estratégica (Salvato, 2003).</p>

Fonte: elaborado pelas autoras.

O ponto de partida para a análise da triangulação desejada entre os conceitos de rotina, capacidade de absorver o conhecimento para inovar e as práticas estratégicas que concretizam estas ações dar-se-á a partir de relações já elaboradas na literatura pelos artigos selecionados na RBI, RAI e RBGI e na base de dados da Web of Science. Com este entrelaçamento pretende-se identificar quais são as implicações para a organização inovadora.

Mathews (2003) apresenta a conjugação da RBV e o *strategizing*, propondo que a partir de uma visão baseada em recursos o estrategizar das empresas centra-se na aquisição de um conjunto de recursos que são caros e difíceis de imitar. O autor discute no artigo o processo estratégico de acumulação de recursos que sustentam a produção, seja por meio do desenvolvimento dos recursos internos ou pela aquisição de recursos externos. Argumenta que estratégia ao considerar o mercado de recursos tangíveis e intangíveis está sendo reconhecida como importante fonte de vantagem competitiva, assim empresas bem sucedidas expandem suas opções, combinando recursos internos e externos, melhorando suas capacidades dinâmicas

distintivas. Utiliza em sua análise o conceito de capacidade absorviva de Cohen e Levinthal (1990) advogando que firmas com maior capacidade de absorver conhecimento externo tem possibilidade de escolher entre “fazer ou comprar” os recursos do conhecimento.

A relação de estratégia com o tema de inovação das firmas foi feito em Burlamaqui e Proença (2009) no estudo em que os autores sugerem uma teoria estratégica da firma centrada nas relações entre concorrência, inovação, competitividade, decisões sob incerteza, comprometimento e busca de liquidez. Os autores procuram articular conceitualmente as teorias da concorrência e da inovação, forjadas pela teoria econômica evolucionária e a teoria da firma desenvolvida pela VBR na área de gestão estratégica.

A intenção de Burlamaqui e Proença (2009) é construir uma “teoria estratégica da firma”, que informe e organize a reflexão sobre a formação de estratégias bem-sucedidas no interior das organizações empresariais. Os pressupostos da teoria apresentada é que a Gestão Estratégica apoiada na VBR assume o sistema capitalista como sendo dinâmico e potencialmente instável, justamente em função da presença da concorrência entre as empresas e dos processos de inovação que estas se veem obrigadas a conduzir.

A teoria proposta pelos autores assenta-se nas capacitações dinâmicas que são os recursos e capacidades acumuladas ao longo do tempo para resistir ao processo de destruição criadora. A teoria estratégica da firma pretende “desenvolver estratégias e formas de gestão estratégica que permitam modificar, adaptar, reestruturar e, no limite, reverter e reinventar a empresa” (Burlamaqui & Proença, 2009), e tem como sustentação os recursos singulares de difícil imitação tratados na VBR.

Lavarda (2009) analisa os vínculos entre inovação e estratégia. Em seu estudo, faz inicialmente uma revisão de literatura sobre inovação e estratégia. Na sequência revisa artigos empíricos na intenção de responder a três questões chaves: que comportamentos promovem a inovação estratégica na organização? Que fatores levam uma empresa a procurar a inovação? Quais relações há entre pensamento estratégico, criatividade e inovação?

Como resultado o estudo aponta que comportamentos estratégicos que levam a um ambiente propício para inovação estão relacionados a atitudes flexíveis, aceitação de novas ideias que favorecem a criatividade e a abertura a mudanças no ambiente. Há uma relação direta entre inovação e pensamento estratégico, pois quando este é estimulado e praticado gera um ambiente de maior flexibilidade e conseqüentemente maior criatividade. Assim, estes comportamentos estratégicos é que caracterizam a relação entre o pensamento estratégico, criatividade e inovação (Lavarda, 2009).

Outra proposta é apresentada por Milagres (2011) ao discutir o conceito de rotinas e apresentar os principais avanços na área. Com o questionamento inicial sobre a origem das rotinas, o autor responde que as mesmas advêm de hábitos e habilidades, em uma perspectiva individual. A empresa é apresentada como outra fonte importante para a formação das rotinas. “o processo de transformação de hábitos e habilidades em rotinas organizacionais é mediado pela estratégia – no que se refere às suas intenções – e pela estrutura organizacional – constituída pelos seus sistemas de recompensas, hierarquias, sistemas de controle, cultura, etc.,” (Milagres, 2011)

Entre os papéis conferidos a rotina está o de oferecer mecanismos de organização e o controle da produção, que, na ausência de princípios de maximização e diante de um contexto marcado pela incerteza, servem como guias para as suas ações.

As rotinas funcionam, de acordo com Milagres (2011), como mecanismos de controle do comportamento individual, pois embora coletivas, podem ser fruto do entendimento comum ou da imposição pela hierarquia. Pode-se inferir, portanto, que há espaço para a ação individual, mas essa precisa estar de acordo com as rotinas estabelecidas. De outra forma, as ações individuais implicarão quebra do *status quo*. O resultado poderá ser que um determinado conjunto de rotinas seja eliminado.

Pitassi (2012) desenvolveu um ensaio teórico triangulando as teorias de estratégia de inovação aberta e os modelos de capacidades absorptiva, tecnológica e dinâmicas, com a pretensão de integrar os elementos comuns e complementares em uma estrutura conceitual elaborada com base em autores seminais de cada teoria, na perspectiva das empresas de base tecnológica.

A partir da triangulação teórica, Pitassi (2012) elaborou um modelo conceitual que, de acordo com o autor, desafia as visões descontextualizadas e instrumentais de inovação aberta (IA). Esse modelo pode ser utilizado nas estratégias das firmas brasileiras de base tecnológica como instrumento de suporte a gestão da inovação tecnológica em ambiente de alta competitividade, mudanças rápidas e profundas no que tange aos padrões tecnológicos e modelos de negócios nesse contexto. A proposta do autor leva em conta os múltiplos fatores que podem ser de base institucional, econômica e organizacional capazes de influenciar o processo cumulativo de Ciência e Tecnologia [CT] nesses ambientes.

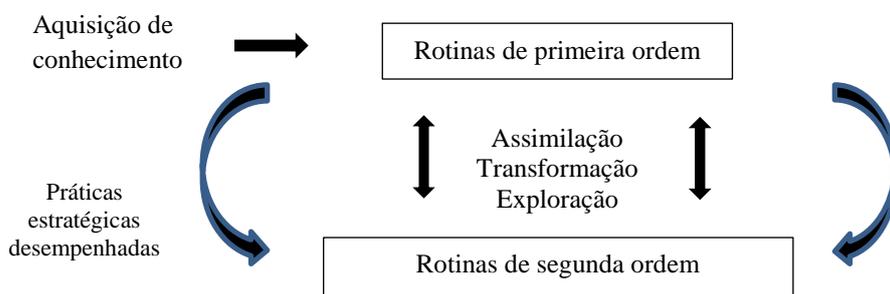
Botelho, Lasso e Mainardes (2015) fazem a proposição de um modelo que reúne fatores para inovação, capacidades e motivos para inovar e barreiras à inovação e os utilizam para uma pesquisa quantitativa e descritiva com 119 empresas capixabas. Concluem que a falta de

financiamento é obstáculo relevante para a inovação e que fatores como clima organizacional e relacionamento com fornecedores e clientes, influenciam a inovação das empresas.

Apesar do reconhecido mérito das pesquisas apresentadas, as mesmas possuem limitações quando comparadas a intenção apresentada neste artigo. Observa-se que ao tratar da necessidade de inovar e aprender, todos fazem relação com a estratégia, mas tratam-na como algo existente na organização, não como algo criado e transformado pelos indivíduos.

Assim, a partir do levantamento efetuado, ao aliar ao estudo das rotinas organizacionais em empresas inovadoras à abordagem da capacidade absorptiva, pretende oferecer caminhos importantes para a compreensão da forma como as rotinas podem ser modificadas, adaptadas ou transformadas, mantendo a capacidade de inovar, por meio das atividades diárias, ou seja, ações das pessoas. As implicações para o estudo da firma inovadora são sumarizadas na sequência e representadas na Figura 1.

Figura 1 - Representação das rotinas e sua transformação para inovação



Fonte: Elaborado a partir de Winter (2003); Zahra e George (2002) e Johnson, Melin e Whittington (2003)

A Figura 1 apresenta um esquema quanto a mudança nas rotinas motivada pela inovação. Para Milagres (2011) rotinas criam linguagem comum, padrões comuns, que permitem à organização compartilhar, criar e analisar o conhecimento. Por exercerem essa função, representam um elo importante para a compreensão do aprendizado organizacional, especialmente no que se refere à codificação do conhecimento tácito, o que corrobora com a afirmação de Nelson e Winter (2005) quando apresentam as rotinas como memória da organização e *locus* do aprendizado organizacional.

Mas, num processo de inovação, as rotinas precisam ter capacidade de transformar-se de rotinas nível zero para rotinas de alto nível. Nesse sentido, a capacidade absorptiva, de acordo com Zahra e George (2002) e Pitassi (2012) ajuda a entender o reconhecimento do valor e a

internalização dos conhecimentos disponíveis no mercado de tecnologia. Entende-se, portanto, que as empresas desenvolvem capacidades de absorver conhecimentos externos, a partir da mudança ou adaptação de suas rotinas, criando oportunidade para a prática estratégica reflexiva.

Importante salientar que, na abordagem da estratégia como prática, a prática da estratégia não está restrita apenas a alta cúpula ou aos gerentes de maior nível hierárquico, mas é uma atividade que envolve também o nível operacional, inclui inclusive atores fora da firma que podem influenciar a estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Esta perspectiva vai ao encontro da proposição teórica apresentada pois assume-se que na implementação da estratégia da inovação há um processo de construção coletivo que combina esforços internos e externos à firma.

Dessa forma na Figura 1, a seta no sentido horizontal mostra o conhecimento externo que é absorvido pela firma. O processo ocorre por meio das práticas estratégicas dos atores organizacionais que ao assimilarem tal conhecimento, exploram e transformam e, com isso as rotinas de nível zero podem passar a rotinas de nível 1. A seta em sentido duplo simboliza um movimento constante, pois uma rotina superior no momento atual se transforma com o tempo em rotina que necessita de inovação, e o processo novamente acontece.

A mobilização para a mudança acontece por meio das estratégias desempenhadas pelos atores (Milagres, 2011). E, conforme Lavarda (2009), atitudes flexíveis e aceitação de ideias novas são comportamentos estratégicos que levam a um ambiente propício a inovação. Estes aspectos corroboram com o defendido na gestão estratégica apoiada na VBR desenvolvida por Burlamaqui e Proença (2009) que permite desenvolver estratégias e formas de gestão estratégica para modificar, adaptar, reestruturar e, no limite, reverter e reinventar a empresa, sustentados nas capacitações estáticas e dinâmicas da firma. O estudo de Mathews (2003) contribui com a construção pretendida ao identificar que a estratégia utilizada pela firma deve considerar tanto os recursos construídos internamente como a capacidade de absorver novos conhecimentos.

Observa-se, então, nos estudos já desenvolvidos, que a transformação nas rotinas ocorre por meio das estratégias desempenhadas. Assim, a estratégia deixa de ser um componente que a organização tem, mas, passa a ser algo dinâmico, desenvolvido no dia a dia da organização pelas pessoas. Essa é a essência da estratégia no âmbito da VBA. A transformação dos recursos organizacionais para inovação nesta perspectiva perpassa pelas práticas estratégicas desempenhadas pelas pessoas. Por meio da análise das ações rotineiras (interpretações e interações) dos atores envolvidos nas atividades estratégicas, desenvolvem-se as capacidades

para formular e implementar novas estratégias, adaptando e/ou transformando as rotinas e recursos existentes.

5 Considerações Finais

Para oferecer contribuições para a gestão estratégica da firma inovadora foi desenvolvido um esquema conceitual entrelaçando os constructos: capacidade absorptiva e prática estratégica, por meio da exploração das rotinas, tecendo considerações sobre as capacidades necessárias para a firma inovar e das formas como estas capacidades podem ser desenvolvidas e mantidas. Assim, as abordagens da capacidade absorptiva e da estratégia como prática foram utilizadas para dar suporte ao estudo.

No decorrer da exploração da literatura foi possível identificar que a rotina da firma, estudada principalmente por Nelson e Winter (2005), constitui-se num dos diferenciais de análise da teoria evolucionária, tendo como foco o estudo das capacidades internas. Considerando um contexto em que a firma precisa inovar, foi explorada a capacidade dinâmica de absorver a mudança.

A firma que inova está em constante mudança e a mesma deve ter capacidade de aprender para mudar. A mudança de uma rotina existente para uma nova foi analisada por meio de da abordagem da capacidade absorptiva, que ofereceu sustentação para explorar o entendimento de como ocorre o processo de reconhecimento e aquisição de um conhecimento externo que torna possível a mudança nas rotinas por meio de assimilação, transformação e exploração. Constatou-se que o processo de mudança ocorre por meio das práticas estratégicas desenvolvidas pelos atores, visão facilitada pela VBA.

Assim, o estudo contribui para a análise da gestão estratégica da firma inovadora, ao apresentar elementos envolvidos no processo de inovação, demonstrando que o processo de mudança, desencadeado por fontes externas, é assimilado e transformado por meio do desenvolvimento de uma capacidade dinâmica, a capacidade de absorção desse conhecimento e que é capaz de transformar as rotinas para a inovação, mas que perpassa pelas estratégias desenvolvidas pelas pessoas. Ao explorar os elementos centrais na abordagem dos autores seminais da estratégia como prática, evidenciaram-se elementos relevantes da prática estratégica imbricados nas rotinas e micro processos diários que carecem de observação na investigação da inovação, quando considerada como prática estratégica realizada em conjunto pelos atores internos da firma, mas que pode receber contribuições também dos atores externos.

A proposta da articulação teórica aqui realizada, entre estratégia como prática e capacidade de absorver conhecimento e permitir a inovação, embora tenha a pretensão inicial de contribuir com o avanço do conhecimento teórico na área de estratégia, apresenta também contribuição gerencial. Destaca-se a possibilidade de firmas em ambientes inovadores, examinar os constructos teóricos genéricos aqui oferecidos de acordo com sua realidade e investigar quais práticas estratégicas devem ser estimuladas para adquirir, assimilar, explorar conhecimento externo para tornar as rotinas em inovadoras. Assim esforços devem ser direcionados na CA organizacional, uma vez que esta por permitir internalização conhecimento externo, favorece a renovação constante da sua base de conhecimento o que resulta em inovação garantindo vantagem competitiva.

Deve ser destacar que o estudo proposto não teve como intenção a utilização das teorias da prática ou sociológicas que dão suporte à abordagem do *strategizing*. Utilizou-se do entendimento que a estratégia ocorre por meio das práticas dos atores organizacionais. Sugere-se que futuras pesquisas façam este aprofundamento considerando a relação entre estrutura e ação fazendo a utilização de uma teoria da prática (Giddens & Bourdieu, ou Schatzki) são exemplos de possibilidades. Futuras pesquisas poderiam aplicar numa abordagem empírica o esquema proposto para o entendimento das rotinas e fornecer subsídios para o aprimoramento do tema explorado neste artigo.

Referências

Alves, A. C. (2010). *Rotinas, capacidade e inovação na vitivinicultura gaúcha*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil.

Alves, F. C., & Bomtempo, J. V. (2007, dezembro). Como distinguir firmas inovadoras e não-inovadoras? Uma abordagem a partir da noção de competências para inovar. *Anais do XXXV Encontro Nacional de Economia [ANPEC]*, Recife, PE, Brasil. Recuperado em 30 de junho, 2013, de <http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A061.pdf>.

Arenaro, A. C., & Dias, M. (2010, setembro). Em Busca da *Resource-Based View* Dinâmica: Contribuição da Teoria Austríaca de Estratégia. *Anais do XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração [ANPAD]*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Balogun, J.; Huff, A. S.; & Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 197-224.

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

- Bernardes, M. E. B.; & Drummond, C. G. D. (2008), setembro). Processo de Implementação de Estratégia: Onde Estamos e Como Podemos Prosseguir. *Anais do XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração [ANPAD]*. Recuperado em 30 de junho, 2013, de http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/artigo.aspx?COD_ACERVO=17716.
- Botelho, D. A. O.; Lasso, S. V., & Mainardes, E. W. (2015). Fatores de inovação das empresas capixabas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 2(2), 26-53.
- Burlamaqui, L., & P. A. (2009). Inovação, Recursos e Comprometimento: Em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. *Revista Brasileira de Inovação*. 2 (1), 79-110. Recuperado em 18 de julho, 2013, de <http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/253>.
- Castro, A. C. (2009). Construindo Pontes: Inovações, Organizações e Estratégias como Abordagens Complementares. *Revista Brasileira de Inovação*., 3 (2), 449-473. Recuperado em 19 de julho, 2013, de <http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/279/195>.
- Castro, José Márcio de, et al. Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 5, p. 1283-1306, 2013.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W.; & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–152.
- Davenport, T. H. (1999). Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance. *Knowledge Management Handbook*, 2, 1-2.
- Figueiredo, P. N. (2005). Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, 19 (1), 54-69.
- Hendry, J.; & Seidl, D. (2003). The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 175-196.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*. 40 (1), 23-55.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5-27.
- 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.
- Júnior, D. R., Shikida, P. F. A., & de Souza Dahmer, V. (2009). Inovação, tecnologia e concorrência: uma revisita ao pensamento neoschumpeteriano. *Revista Economia & Tecnologia*, 5(1).

- Lavarda, R. A. B. (2009). Which strategic behaviours do favor the innovation in the organization? *Revista de Administração e Inovação*, 6 (3), 145-162.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.
- Mathews, J. A. Strategizing by firms in the presence of markets for resources. *Industrial and Corporate Change*. v. 12, n. 6, p. 1157–1193, 2003
- Mccann, Brian T.; FOLTA, Timothy B. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 532-565, 2008.
- Milagres, R. (2013). Rotinas–Uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Inovação*, 10(1 jan/jun), 161-196.
- Nelson, R.; & Winter, S. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005. Edição original (1982).
- Nieto, Mariano; QUEVEDO, Pilar. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, v. 25, n. 10, p. 1141-1157, 2005.
- Penrose, E. (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas, SP: UNICAMP. Edição original (1959).
- Pereira, A. J., & Dathein, R.(2012). Processo de aprendizado, acumulação de conhecimento e sistemas de inovação: a “co-evolução das tecnologias físicas e sociais” como fonte de desenvolvimento econômico. *Revista Brasileira de Inovação*, 11(1), 137-166.
- Pitassi, C. (2012). Inovação aberta na perspectiva das empresas brasileiras de base tecnológica: proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 77-102.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Ruffoni, J. (2009). *Proximidade geográfica e inovação tecnológica de firmas: uma análise para o segmento produtor de máquinas para calçados da Itália e do Brasil*. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, SP, Brasil.
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.

Sbicca, A.; & Pelaez, V. In: Pelaez, V.; & Szmrecsányi, T. (2006). *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Hucitec.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.

Winter, S. G. (2012). Purpose and progress in the theory of strategy: Comments on Gavetti. *Organization Science*, 23(1), 288-297.

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