

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Doutorado Acadêmico em Administração

Germana Tavares de Melo

**CAPACIDADES DINÂMICAS: A ATUAÇÃO DOS ELEMENTOS DO
STRATEGIZING, DA APRENDIZAGEM E DO ISOMORFISMO NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**

João Pessoa – PB

2016



Germana Tavares de Melo

**CAPACIDADES DINÂMICAS: A ATUAÇÃO DOS ELEMENTOS DO
STRATEGIZING, DA APRENDIZAGEM E DO ISOMORFISMO NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de doutor em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

João Pessoa – PB

2016

M528c Melo, Germana Tavares de.

Capacidades dinâmicas: a atuação dos elementos do *Strategizing*, da aprendizagem e do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto / Germana Tavares de Melo.- João Pessoa, 2016.

318f.

Orientador: André Gustavo Carvalho Machado

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA

1. Administração. 2. Capacidades dinâmicas.
3. Aprendizagem. 4. Desenvolvimento de produto.
5. *Strategizing*. 6. Isomorfismo.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

Germana Tavares de Melo

**CAPACIDADES DINÂMICAS: A ATUAÇÃO DOS ELEMENTOS DO
STRATEGIZING, DA APRENDIZAGEM E DO ISOMORFISMO NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração
no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.
Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Tese aprovada em: 14/julho/2016

Banca examinadora:



Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA



Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato (Examinador Externo)
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

Prof^a. Dr^a. Silvana Anita Walter (Examinador Externo)
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai Sábio, Amoroso, que me deu “luz” para realizar este trabalho e disposição para muitas vezes repensar o já escrito, concluindo que, com empenho e dedicação, somos capazes de produzir sempre algo melhor.

À minha mãe que sempre acreditou no meu potencial, nunca mediu esforços para me ajudar a concretizar meus sonhos e que torceu, sofreu, compartilhou e vibrou a cada avanço dado neste trabalho.

Ao meu pai, pela preocupação e palavras de incentivo as quais só refletiam o desejo de transmitir força e de se fazer presente. Além disso, usou a sua experiência docente para me mostrar a importância deste curso para atingir os meus objetivos.

À minha avó Zaira (*in memoriam*), perda lastimável durante a construção da tese, mas que ao lado do Pai tenho certeza que está orgulhosa da neta por esta conquista.

À minha irmã Lívia que, sempre preocupada com o meu bem-estar, foi força, companheirismo e afeto sempre que precisei.

À minha irmã Fernanda que, apesar de sempre atribulada com os seus afazeres e estudos, nunca me deixou faltar uma palavra de estímulo e carinho.

Ao meu sobrinho Eduardo que, com a alegria de uma criança foi fonte de descontração, imprescindível durante o processo de doutoramento.

À minha sobrinha Marina que, mesmo antes de nascer, foi fonte de motivação para a conclusão deste trabalho.

Ao meu noivo, futuro marido Arthur, que, com seu amor incondicional, acompanhou diretamente todas as angústias e conquistas vivenciadas nesse processo, sendo essencial para conclusão desse trabalho de tese.

Ao meu cunhado Alexandre que me serve de referência pela sua disposição para o trabalho e pela dedicação com que repassa aos seus alunos os conhecimentos adquiridos não apenas nos livros, mas também no exercício muitas vezes cansativo e desgastante da advocacia. Além disso, pelo fato de sempre se colocar à disposição para me ajudar e me aconselhar, principalmente, quanto ao futuro profissional.

Ao meu cunhado Ramon que, com seu jeito alegre e descontraído, sempre me transmitiu incentivo e otimismo para a conclusão deste trabalho.

Ao meu professor e orientador Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado que, como costumamos dizer, concordou em embarcar comigo nessa viagem no mundo das práticas, até

então, por nós desconhecido, e que com seus conhecimentos e questionamentos relevantes tornou este trabalho viável. Destaco, ainda, o comprometimento, a seriedade, disciplina e dedicação sempre presentes nos nossos encontros acadêmicos, além da compreensão demonstrada em relação a momentos difíceis pelos quais passei durante o doutoramento. Registro, portanto, não só meu agradecimento, como também a minha admiração e respeito.

Aos professores que no exercício das suas atribuições foram fontes do saber e propagadores do justo conceito desfrutado por esta Universidade.

Aos colegas da turma 1 do Doutorado PPGA/UFPB, que proporcionaram uma convivência harmônica e com os quais tive o prazer de compartilhar experiências acadêmicas.

Às minhas amigas de infância que, sempre torceram pelo meu sucesso profissional.

À amiga e concunhada Suzana Araújo por ter intermediado o contato com a São Braz.

Aos que integram as empresas São Braz (especialmente, Petrúcio Muniz, Veridiana Veras, Carlos Frederico Domingues, Walber Santos, Fábio de Sá Coelho, Paula Izabela Felinto, Ângela Maria Limeira Melo, César e Denise) e ShoesShop (especialmente, aqueles que foram entrevistados), os quais gentilmente me atenderam e forneceram todas as informações necessárias para a elaboração desta pesquisa. Agradeço ainda à consultora em gestão da qualidade Silvânia Rodrigues de Paula.

À Coordenação e a todos os funcionários dessa Instituição, pelos serviços prestados a todos os acadêmicos.

À CAPES, pela bolsa concedida durante o processo de doutoramento.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

MELO, G. T. Capacidades Dinâmicas: a atuação dos elementos do *strategizing*, da aprendizagem e do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto. João Pessoa, 2016. 318 fls. **Tese de Doutorado (Administração)**. Universidade Federal da Paraíba.

RESUMO

Considerando que o desenvolvimento de produto é um exemplo de capacidade dinâmica, o argumento de tese defendido consiste no entendimento de que elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam como ocorre o processo de desenvolvimento de produto. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa foi analisar como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam o processo de desenvolvimento de produto. Metodologicamente, foi utilizada uma abordagem qualitativa e o método empregado foi o das narrativas de prática, realizada em duas empresas que trabalham com desenvolvimento de produto: São Braz e ShoesShop. Para coletar os dados foram utilizadas entrevistas narrativas, observação não participante e análise documental durante o período de maio de 2015 à maio de 2016. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de narrativas. Os resultados evidenciaram que os processos de aprendizagem (intuição, interpretação, integração e institucionalização), subjacentes ao desenvolvimento de produto, são mediados pelos mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento). As práticas apropriadas e as práxis institucionalizadas pelas organizações pesquisadas explicam o processo de desenvolvimento de produto e são executadas por praticantes. O papel desempenhado pelos praticantes externos, como os consultores, demonstrou ser importante, pois, em decorrência do trabalho deles, práticas foram adotadas pelas organizações. Algumas práticas que prevalecem no ambiente organizacional e que estão institucionalizadas na sociedade são incorporadas tanto pela São Braz quanto pela ShoesShop para o desenvolvimento de produto por meio da coerção, mímese e normatividade, demonstrando que o isomorfismo também explica o processo de desenvolvimento de produto nas empresas. Conclui-se que o uso da abordagem da estratégia como prática associado à atuação dos mecanismos isomórficos e à aprendizagem organizacional explicam o processo de desenvolvimento de produto e representam um avanço no conhecimento sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Adicionalmente, a identificação das práticas, práxis e praticantes na formação das rotinas confere maior robustez

ao processo de desenvolvimento de produto, já que as empresas passam a conhecer mais claramente quais os elementos mais importantes nesse processo e que, consequentemente, merecem mais atenção.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas. Aprendizagem. Desenvolvimento de Produto. *Strategizing*. Isomorfismo.

ABSTRACT

Considering that product development is an example of dynamic capability, the advocated thesis argument consists in the understanding that the elements of strategizing (practice, praxis and practitioners), together with learning and isomorphic mechanisms present in the organizational field explain the process of how the development of dynamic capabilities occurs. In this sense, the aim of this research was to analyse how the elements of strategizing (practice, praxis and practitioners), together with learning and isomorphic mechanisms present in the organizational field, explain the product development process. Methodologically, it was used a qualitative approach and the method applied was narratives of practice, which were held in two companies working with product development: São Braz and ShoesShop. In order to collect the data it was used narrative interviews, non-participant observation and document analysis during the period between May 2015 and May 2016. Data were analysed using narrative analysis. The results showed that the learning processes (intuition, interpretation, integration and institutionalization), underlying the product development, are mediated by learning mechanisms (experience accumulation, knowledge articulation and codification of knowledge). The appropriated practices and institutionalized praxis by the organizations surveyed explain the product development process and are performed by practitioners. The role played by external practitioners, such as consultants, proved to be important, as because of their work, practices were adopted by organizations. Some practices that prevail in the organizational environment and that are institutionalized in society are incorporated by both São Braz and ShoesShop with a view to development products through coercion, mimesis and normativity, demonstrating that the isomorphism also explains the product development process in companies. It was concluded that the use of the strategy as practice approach associated with the performance of isomorphic mechanisms and learning explain the product development process and represent an advance in knowledge about the development of dynamic capabilities. Additionally, the identification of practice, praxis and practitioners in building routines gives greater robustness to the product development process, as companies come to know more clearly the most important elements in this process and therefore deserve more attention.

Keywords: Dynamic Capabilities. Learning. Product Development. Strategizing. Isomorphism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor.....	28
Figura 2 – Aprendizagem Organizacional como um Processo Dinâmico.....	45
Figura 3 – Funil de Desenvolvimento	50
Figura 4 – Processo de <i>Stage-Gate</i>	51
Figura 5 – Evolução do entendimento acerca do processo de desenvolvimento de produto ...	53
Figura 6 – Modelo genérico de desenvolvimento de produtos de Rozenfeld et al. (2006)	53
Figura 7 – Modelo conceitual para analisar a estratégia como prática.....	60
Figura 8 – Modelo conceitual para entender a emergência das rotinas estratégicas	62
Figura 9 – Integrando práxis, práticas e praticantes	63
Figura 10 – Adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização por meio de mecanismos isomórficos institucionais	65
Figura 11 – A relação recursiva entre instituições e ação	84
Figura 12 – Passos Metodológicos para Execução da Pesquisa.....	88
Figura 13 – Características das narrativas de prática como método de pesquisa	92
Figura 14 - Organograma da São Braz	110
Figura 15 – Produtos fabricados pela São Braz.....	111
Figura 16 – Fluxograma do Processo de Desenvolvimento de Produto da São Braz	113
Figura 17 – Processo de <i>Stage Gate</i> da São Braz.....	116
Figura 18 – Organograma do setor de Inovação da ShoesShop.....	170
Figura 19 – Fluxograma do Processo de Desenvolvimento de Produto da ShoesShop	173
Figura 20 – Filtros de entregas e aprovações do desenvolvimento	179
Figura 21 – Relação entre processos e mecanismos de aprendizagem.....	223
Figura 22 – Os elementos do <i>strategizing</i> na emergência das rotinas estratégicas	230

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições e focos das Capacidades Dinâmicas.....	37
Quadro 2 – Aprendizagem/renovação nas organizações: quatro processos em três níveis.....	46
Quadro 3 – Detalhamento das Macrofases e Fases do Modelo genérico de desenvolvimento de produtos de Rozenfeld et al. (2006)	55
Quadro 4 – Modelo de Desenvolvimento de Produto	56
Quadro 5 – Diferenças Teóricas da Estratégia como Prática e Processo da Estratégia.....	71
Quadro 6 – Respostas Estratégicas aos Processos Institucionais	82
Quadro 7 – Narrativas de Prática de acordo com os critérios de Balogun, Huff e Johnson (2003)	91
Quadro 8 – Relação de entrevistados	93
Quadro 9 – Definições Constitutivas e Operacionais.....	99
Quadro 10 - Relação das propriedades da narrativa com a teoria organizacional.....	103
Quadro 11 – Aprendizagem/renovação na São Braz: quatro processo em três níveis	122
Quadro 12 – Mecanismos de Aprendizagem da São Braz	124
Quadro 13 – Rotinas Organizacionais da São Braz.....	125
Quadro 14 – Práticas estratégicas, episódios de práxis e praticantes da São Braz.....	133
Quadro 15 – Rotinas estratégicas de desenvolvimento de produto resultantes das práticas e práxis da São Braz	135
Quadro 16 – Propriedades Estruturais do Campo Organizacional da São Braz.....	154
Quadro 17 – Macro fases e fases do processo de desenvolvimento de produto na ShoesShop	174
Quadro 18 – Aprendizagem/renovação na ShoesShop: quatro processos em três níveis	185
Quadro 19 – Mecanismos de Aprendizagem da ShoesShop	186
Quadro 20 – Rotinas Organizacionais da ShoesShop	187
Quadro 21 – Práticas estratégicas, episódios de práxis e praticantes da ShoesShop	195
Quadro 22 – Rotinas estratégicas de desenvolvimento de produto resultantes das práticas e práxis da ShoesShop.....	196
Quadro 23 – Propriedades Estruturais do Campo Organizacional da ShoesShop	209
Quadro 24 – Processos e Mecanismos de Aprendizagem na São Braz e na ShoesShop	224
Quadro 25 – Comparação entre as Rotinas Organizacionais da São Braz e da ShoesShop...	227
Quadro 26 – Comparação entre as Práticas da São Braz e da ShoesShop	231

Quadro 27 – Comparação entre os Episódios de Práxis da São Braz e da ShoesShop	233
Quadro 28 – Propriedades Estruturais do Campo Organizacional da ShoesShop	236
Quadro 29 – Práticas adotadas por meio da atuação de mecanismos isomórficos.....	239

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Vendas, lucro e rentabilidade da São Braz	111
Tabela 2 – Indicadores da ShoesShop	171

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO ARGUMENTO DE TESE	14
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO	18
1.3. JUSTIFICATIVA	20
1.4. ESTRUTURA DA TESE	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1. CAPACIDADES DINÂMICAS	27
2.1.1. Fundamentos Teóricos.....	27
2.1.2. Definição.....	30
2.1.3. Fontes Geradoras	38
2.1.3.1. Processos de Aprendizagem	41
2.2. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	48
2.3. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	58
2.3.1. Definição e Elementos Constituintes: Práxis, Práticas e Praticantes.....	58
2.3.2. Distinções entre Estratégia como Prática e Processo da Estratégia.....	66
2.4. ABORDAGEM INSTITUCIONAL.....	71
2.4.1. O Velho e o Novo Institucionalismo	72
2.4.2. Abordagem Interna da Abordagem Institucional	81
2.5. ARTICULAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS TEÓRICAS, ARGUMENTO DE TESE E OBJETIVOS DA PESQUISA	85
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
3.3. MÉTODO	89
3.4. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E SUJEITOS DA PESQUISA.....	92
3.5. COLETA DOS DADOS.....	94
3.6. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	98
3.7. ANÁLISE DOS DADOS	102
3.8. VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	105
4. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS	108
4.1. SÃO BRAZ	108
4.1.1. Desenvolvimento de Produto.....	111
4.1.1.1. Processo de Desenvolvimento de Produto.....	112
4.1.1.2. Aprendizagem no Processo de Desenvolvimento de Produto	119
4.1.2. O Papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto	132
4.1.3. A Atuação do Isomorfismo no Processo de Desenvolvimento de Produto	153
4.1.3.1. Propriedades Estruturais do Campo Organizacional: Regras e Recursos.....	154
4.1.3.2. Mecanismos Isomórficos	162
4.2. SHOESSHOP	168
4.2.1. Desenvolvimento de Produto.....	171
4.2.1.1. Processo de Desenvolvimento de Produto.....	172
4.2.1.2. Aprendizagem no Processo de Desenvolvimento de Produto	179
4.2.2. O Papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto	194
4.2.3. A Atuação do Isomorfismo no Processo de Desenvolvimento de Produto	208

4.2.3.1. Propriedades Estruturais do Campo Organizacional: Regras e Recursos.....	208
4.2.3.2. Mecanismos Isomórficos	216
4.3. ANÁLISE CRUZADA.....	219
4.3.1. Desenvolvimento de Produto.....	220
4.3.1.1. Processo de Desenvolvimento de Produto.....	220
4.3.1.2. Aprendizagem no Processo de Desenvolvimento de Produto	222
4.3.2. O Papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto 229	
4.3.3. A Atuação do Isomorfismo no Processo de Desenvolvimento de Produto	235
4.3.3.1. Propriedades Estruturais do Campo Organizacional: Regras e Recursos.....	235
4.3.3.2. Mecanismos Isomórficos	239
5. CONCLUSÕES.....	242
5.1. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	246
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	247
REFERÊNCIAS	249
ANEXO A – FLUXO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	262
ANEXO B – PROCEDIMENTO DE ACOMPANHAMENTO DE PRODUTOS	263
ANEXO C – CHECK LIST DE DOCUMENTAÇÃO E FERRAMENTAS DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO	267
APÊNDICE A – QUADRO PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	269

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção, a temática abordada na presente pesquisa é introduzida. Para tanto, inicialmente, é feita uma contextualização do tema que culmina com a apresentação do argumento de tese a ser defendido. Em seguida, são expostos o problema de pesquisa e os objetivos tanto geral quanto específicos do trabalho. Por fim, é apresentada a justificativa.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO ARGUMENTO DE TESE

Os estudos sobre estratégia têm tido, durante as últimas décadas, vários focos de investigação, os quais representam a multiplicidade de desdobramentos na área e os variados enfoques dados ao longo de todo o período de desenvolvimento da temática (MAIA, 2010). O tema, historicamente, tem sido estudado sob diferentes perspectivas, com ênfase em duas vertentes: a Organização Industrial (OI) e a Visão Baseada em Recursos (VBR). No que diz respeito à OI, a base dos estudos se concentra na análise das características inerentes ao setor como forma de estabelecer estratégias para gerar vantagem competitiva, com destaque para os estudos de Porter (1989). A VBR, por sua vez, enfatiza recursos e capacidades internos das empresas como fontes fundamentais para o desempenho (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Mais recentemente, têm sido desenvolvidas pesquisas sobre Capacidades Dinâmicas (CD), considerando que em situações de rápidas e inesperadas mudanças, a VBR não explica adequadamente o desempenho superior de uma firma em relação à outra (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997). A esse respeito, D'Aveni (1999) explica que a velocidade das mudanças no cenário competitivo gerou a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas globais, as quais representam a criação de dificuldades de imitação e a combinação dos recursos numa base global, conferindo vantagem competitiva para a firma.

Dessa forma, na medida em que o ambiente se altera, as organizações, por meio da ênfase em seus processos e rotinas, devem buscar alcançar novas reconfigurações de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e, assim, desenvolver capacidades dinâmicas. Todavia, apesar de estudos empreendidos no sentido de explicar a evolução das capacidades no tempo (HELFAT; PETERAF, 2003), certas questões centrais ainda continuam carentes de respostas

mais bem fundamentadas, por exemplo: como se dá o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas? (FELDMAN; WORLINE, 2012).

Apesar de lacunas como estas ainda não terem sido adequadamente preenchidas, há consenso entre diferentes pesquisadores (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002) acerca de que a aprendizagem se constitui no processo organizacional por meio do qual as Capacidades Dinâmicas são desenvolvidas. Esse processo de aprendizagem pode ocorrer nos níveis individual, grupal e organizacional, mediante quatro processos (intuição, interpretação, integração e institucionalização) (CROSSAN, LANE; WHITE, 1999). De maneira mais específica, Zollo e Winter (2002) afirmam que a criação e evolução das capacidades dinâmicas ocorrem com base em três mecanismos: acumulação de experiências, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento.

Nesse contexto, as capacidades dinâmicas são compreendidas na presente pesquisa como um “padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhoria da efetividade” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340).

Percebe-se, portanto, que esse conceito envolve não só a necessidade de entender os processos e mecanismos de aprendizagem, como também de se engajar nas atividades e em como as pessoas desempenham essas atividades (RÉGNER, 2008). Para tanto, a abordagem da Estratégia como Prática (ECP) surge como uma alternativa para ajudar a compreender esse processo, vez que por meio dela é possível analisar as atividades que suportam e podem criar e modificar ativos organizacionais (RÉGNER, 2008). Assim, entende-se que a perspectiva da prática pode contribuir, sobremaneira, para esclarecer a forma pela qual as capacidades dinâmicas emergem, são desenvolvidas, modificadas e transformadas ao longo do tempo, ampliando o entendimento da essência das mesmas (JARZABKOWSKI, 2005).

A ECP envolve o conceito de *strategizing*, isto é, um processo constante de se fazer estratégia com foco nas atividades e interações no nível das pessoas e pode ajudar a revelar como mecanismos sociais envolvendo atores, atividades e artefatos podem desenvolver e mudar ativos organizacionais (REGNÉR, 2008). Adicionalmente, a ECP abrange três conceitos desenvolvidos por Whittington (2006) em um *framework* empírico proposto por ele, apresentando níveis de análise a serem estudados mais profundamente. O *framework* é composto por três conceitos inter-relacionados: práxis (o que os estrategistas fazem e os efeitos que produzem), práticas (tipos de tecnologias, conceitos e ideias que os estrategistas usam e de

onde estes se originam) e praticantes ou profissionais (atores que realizam atividades envolvidas com a formação da estratégia organizacional).

Contudo, Belmondo e Roussel (2014) afirmam que a inter-relação entre práxis e prática não está esclarecida, e que o elemento de ligação responsável por preencher essa lacuna são as rotinas. Dessa forma, ratifica-se a importância da abordagem da prática para o entendimento de como as capacidades dinâmicas se desenvolvem, pois elas fornecem os elementos (prática e práxis) que constituem as rotinas as quais representam a unidade de atuação dos mecanismos de aprendizagem responsáveis pela criação e evolução das capacidades dinâmicas.

A partir do exposto, percebe-se que as rotinas se encontram em um nível intermediário (entre o individual e organizacional) permitindo desenvolver uma articulação teórica entre a práxis e prática estratégica. Rotinas, de fato, são definidas em um nível mais acima do que o da práxis (nível micro): práxis é individual por essência enquanto rotinas são definidas como coletivas e são definidas por interdependências. Por outro lado, rotinas são definidas em um nível mais abaixo do que prática (nível meso) (BELMONDO; ROUSSEL, 2014).

É importante esclarecer que o nível micro se refere aos estudos que exploram e tentam explicar a práxis estratégica no nível de experiência individual ou grupal de um episódio específico, como uma decisão, reunião ou *workshop* (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), e que as ações dos diferentes estrategistas em nível micro repercutem nas práticas estratégicas da organização como um todo (WHITTINGTON, 2006). Adicionalmente, no nível meso, encontram-se as práticas específicas da organização e que estão incorporadas nas rotinas, procedimentos operacionais e cultura que moldam a maneira local de *strategize*; em outro nível, o macro, enfatiza-se o nível extra-organizacional e as práticas são oriundas de campos ou sistemas sociais amplos no qual uma organização específica está inserida (WHITTINGTON, 2006). Constata-se, portanto, o caráter multinível das práticas.

Logo, destaca-se que sem o entendimento do contexto institucional (nível macro) a análise da atividade estratégica torna-se incompleta (WHITTINGTON, 2011). Por isso existe a necessidade de estudos que promovam a ligação entre o *strategizing* local e o amplo fenômeno social (SEIDL; WHITTINGTON, 2014), tornando-se imprescindível à presente pesquisa fazer uma aproximação entre a Estratégia como Prática e a abordagem institucional, sobretudo o isomorfismo. Por meio do isomorfismo, as organizações buscam adotar práticas e procedimentos institucionalizados no campo organizacional, visando a legitimidade e os recursos para garantir sua sobrevivência (DIMAGGIO; POWEL, 2005). O campo organizacional envolve um conjunto de organizações que se relacionam, defendem seus

interesses e compartilham seus destinos (WOOTEN; HOFFMAN, 2008) e é estruturado por meio de propriedades explicadas em termos de regras e recursos (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Assim, os mecanismos isomórficos são analisados na presente pesquisa para identificar de que maneira as práticas estratégicas extra-organizacionais são adotadas pelas organizações. Ratifica-se, portanto, a importância de se recorrer à abordagem institucional, pois ela fornece o aporte teórico de que carece a abordagem das práticas, já que, enquanto esta foca no nível intra-organizacional, aquela fornece um entendimento extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Conforme exemplificado por Eisenhardt e Martin (2000) e em consonância com o pensamento de Zollo e Winter (2002), um exemplo de capacidade dinâmica consiste no desenvolvimento de produto, já que para desenvolver um novo produto a organização foca em rotinas e processos organizacionais e estratégicos por meio dos quais ela alcança novas reconfigurações de recursos na medida em o ambiente se altera. Em outras palavras, o desenvolvimento de produto é uma resposta dada pela organização diante de mudanças ambientais e é processado fazendo uso das rotinas e processos organizacionais e estratégicos para mobilizar a base de recursos e, assim, melhorar sua efetividade.

Outra explicação para considerar desenvolvimento de produto uma capacidade dinâmica diz respeito ao fato de que a aprendizagem, considerada por pesquisadores (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002) um processo organizacional por meio do qual as Capacidades Dinâmicas são desenvolvidas, é um componente responsável para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos (SUWANNAPORN; SPEECE, 2000), mostrando que a aprendizagem vem sendo relacionada ao processo de desenvolvimento de produto (RUY; ALLIPRANDINI, 2005).

O desenvolvimento de produto corresponde à transformação de uma oportunidade de mercado em um produto disponível para compra (KRISHNAM; ULRICH, 2001). Esse processo não ocorre somente a partir da criação de um novo conhecimento, mas também é alcançado por meio de um processo de desconectar capacidades (habilidades) de produtos existentes e de (re)conectá-las em novos produtos. Para tanto, a empresa desenvolve novas rotinas e capacidades (habilidades), necessitando, às vezes, gerar um modelo de negócio distinto do anteriormente existente (GUSBERTI ET AL., 2015).

Ratifica-se, portanto, que o desenvolvimento de produto decorre das mudanças que uma empresa pode fazer em suas rotinas, por meio da manipulação de recursos, e, portanto, vai ao

encontro do conceito de capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000) que envolve, justamente, a modificação de rotinas para melhoria da efetividade. Assim, entende-se que o desenvolvimento de produto tem sido uma capacidade dinâmica utilizada pelas organizações para lidar com as mudanças constantes inerentes ao ambiente no qual estão inseridas.

Dessa forma, a contextualização apresentada fornece argumentos que conduzem à seguinte tese: **os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam como ocorre o processo de desenvolvimento de produto.**

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

O entendimento acerca de como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, em particular o desenvolvimento de produto, apresenta-se cada vez mais relevante na área de administração estratégica, à medida que se constitui em fonte de vantagem competitiva para as empresas e explica o desempenho superior de uma firma em relação à outra em ambientes turbulentos.

Contudo, conforme assinalam Zollo e Winter (2002), sabe-se o que é, mas não se sabe como as empresas desenvolvem capacidades dinâmicas. Alguns estudos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007) já foram realizados no intuito de esclarecer como ocorre o desenvolvimento de CD, porém concentraram-se na questão acerca de como ativos organizacionais são criados e modificados, deixando de lado a análise dos mecanismos e atividades gerenciais e organizacionais os quais apresentam potencial para explicar como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas (RÉGNER, 2008).

Assim, ainda é perceptível a escassez de pesquisas direcionadas a esclarecer tanto a sua origem quanto como as mesmas são desenvolvidas, contribuindo para aumentar a dificuldade de compreensão da temática e desafiar pesquisadores a empreenderem esforços no sentido de preencherem esses *gaps*.

Outra lacuna que dificulta a compreensão acerca de como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas reside no fato de que determinadas práticas e procedimentos institucionalizados na sociedade são incorporados pelas organizações, demonstrando que o ambiente institucional também é importante para a análise da atividade estratégica (SEIDL; WHITTINGTON, 2014)

e, conseqüentemente, das capacidades dinâmicas. Contudo, a atuação dessas práticas institucionalizadas na sociedade e que prevalecem no ambiente organizacional sobre as capacidades dinâmicas não está esclarecida, assim como também não está evidente os mecanismos que permitem a adoção dessas práticas pelas organizações. Dessa forma, sem o entendimento mais aprofundado do ambiente institucional, a análise da atividade estratégica é incompleta (WHITTINGTON, 2011).

Nesse sentido, a presente pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: **como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam o processo de desenvolvimento de produto?**

O objetivo geral da presente pesquisa é: **analisar como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam o processo de desenvolvimento de produto.**

No intuito de atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. descrever o processo de desenvolvimento de produto;
2. compreender como ocorrem os processos de aprendizagem subjacentes ao processo de desenvolvimento de produto;
3. explicar o papel das práticas, práxis e praticantes presentes no processo de desenvolvimento de produto;
4. avaliar a atuação dos mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional no processo de desenvolvimento de produto.

Com o propósito de compreender o processo de desenvolvimento de produto, foi realizado um estudo empírico em duas empresas pertencentes a setores distintos: alimentício e calçadista. Esses setores foram escolhidos, porque, a partir da década de 1990, eles passaram por um processo de reestruturação decorrente da abertura da economia e da estabilização econômica, sendo considerados setores dinâmicos da economia brasileira (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012; BNDES, 2014). Logo, para se manterem competitivas, empresas desses dois setores têm investido mais intensamente no processo de desenvolvimento de produtos (PENSO, 2003; SOUZA; PAULA; FUCK, 2012).

1.3. JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de produto se adequa à presente pesquisa não só porque se alinha à literatura utilizada, mas também porque é considerado um processo de negócio cada vez mais crítico para a competitividade das empresas. Por meio dele, as empresas podem criar novos produtos mais competitivos e em menos tempo para atender à constante evolução do mercado, da tecnologia e dos requisitos do ambiente institucional (ROZENFELD ET AL., 2006; FALVO; SILVA, 2008). Logo, torna-se importante pesquisar sobre o desenvolvimento das CD, pois além de contribuir para o avanço da teoria que as embasam, a explicação sobre a emergência e desenvolvimento das CD pode fornecer às organizações instrumentos para melhorar a chance delas obterem sucesso e sustentarem de maneira durável a sua vantagem competitiva (VITARI, 2009), sendo esta uma das contribuições teóricas do presente estudo.

Tendo em vista que na presente pesquisa o desenvolvimento de produto, como exemplo de capacidade dinâmica, é analisado com base nos processos de aprendizagem, outra contribuição fornecida pelo presente estudo consiste na dinamicidade conferida ao modelo de Crossan, Lane e White (1999), pois ao ser associado aos mecanismos de aprendizagem oriundos do estudo de Zollo e Winter (2002), foi possível avançar no entendimento de que os mecanismos de aprendizagem medeiam a evolução do processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de capacidade dinâmica.

No intuito de enriquecer e complementar o entendimento acerca do desenvolvimento das capacidades dinâmicas, a utilização da abordagem da ECP na presente pesquisa se justifica pelo fato de que por meio dela é possível analisar as atividades que suportam e podem criar e modificar ativos organizacionais (RÉGNER, 2008). Ratifica-se tal afirmativa, ao verificar que trabalhos anteriores sobre CD estudavam a questão de como ativos organizacionais são criados e modificados (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003), deixando de lado os mecanismos e atividades gerenciais e organizacionais, os quais podem ser estudados levando-se em consideração a abordagem da ECP. Dessa forma, a ECP abre espaço para a realização de estudos e pesquisas que possibilitem melhor compreensão dessa realidade, bem como a identificação dos fatores de sucesso nesse processo.

Adicionalmente, acredita-se que as perspectivas sociológica (ECP) e econômica (CD) da gestão estratégica podem enriquecer uma a outra (BAUM; DOBBIN, 2000) e vários estudiosos têm encorajado associações entre abordagens diversas da estratégia (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; PETERAF, 2005).

Ao considerar a abordagem da prática, segundo a qual os estrategistas podem se encontrar em diferentes níveis hierárquicos das organizações, e não apenas no topo, na presente pesquisa, foram identificados empiricamente os indivíduos envolvidos no processo de desenvolvimento de produto, sendo uma contribuição prática do estudo, já que permite às organizações conhecer os atores internos que atuam diretamente no desenvolvimento de produto, independente de seus níveis hierárquicos. Essa constatação também se constitui em contribuição para o meio empresarial como um todo, pois as organizações passarão a compreender que não só os praticantes do nível estratégico da empresa, como também aqueles de nível tático, importam no processo de desenvolvimento do produto.

Além dessas justificativas, algumas evidências indicam que, de fato, está havendo um rompimento da predominância dos estudos de estratégia ancorados na abordagem convencional, abrindo espaço para debates sob a perspectiva da ECP, fazendo com que o desenvolvimento de trabalhos utilizando essa abordagem seja justificado. De acordo com Teixeira e Costa (2012), é possível perceber, atualmente, a existência de uma quantidade expressiva de seguidores da perspectiva em estratégia como prática nos eventos de Administração no Brasil.

Assim, entre 2006 e 2015, quase 40 artigos, utilizando a abordagem da ECP, foram publicados em eventos de Administração no Brasil (tais como: ZANQUETTO FILHO, 2009, MONTENEGRO; BULGACOV, 2009, COLLA, 2009, TURETA; LIMA, 2009, ÁVILA ET AL., 2009, SOUZA, 2009, CANHADA; BULGACOV, 2009, LAVARDA; GINER, 2009, CARDOSO ET AL., 2010, RESE ET AL., 2010, TEIXEIRA; COSTA, 2010, GUIMARÃES; CASTRO, 2013, HOCAYEN DA SILVA; COSTA, 2013, VILLAR ET AL., 2015, etc). Talvez como reflexo da importância da temática e seu nível de adesão junto à comunidade acadêmica, importantes eventos da área de Administração do Brasil (EnANPAD, 3Es e EnEO) criaram área temáticas específicas dentro das quais é possível introduzir a discussão de estudos de ECP. Dentre elas, encontram-se “Perspectivas Organizacionais e Sociológicas da Estratégia”, disponibilizada a partir da edição do ano de 2011 tanto do EnANPAD, quanto do 3Es; e “Prática de Gestão e Teorias de Administração em Estudos Organizacionais” ofertada na edição do EnEO de 2014.

Em âmbito internacional, o movimento tem registrado participação como área temática nos workshops *European Group for Organizational Studies* (EGOS), *British Academy of Management* e *Strategic Managment Society*, além de contar com edições especiais em periódicos internacionais como o próprio *Journal of Management Studies*, *Human Relations* e

Long Range Planning. Com relação à publicação de artigos utilizando a perspectiva da ECP, até o ano de 2015, percebe-se que há maior quantidade de artigos publicados internacionalmente (36 artigos) do que nacionalmente (24 artigos). Esses números foram alcançados por meio da busca das palavras-chave “estratégia como prática” ou “*strategy as practice*” nas bases Scielo para as publicações nacionais e Emerald para as internacionais.

Percebe-se, portanto, que está havendo um aumento no número de publicações envolvendo a abordagem das práticas. Belmondo e Roussell (2014), entretanto, ressaltam que a inter-relação entre práxis e prática não está elucidada e apresentam as rotinas como sendo responsáveis por fazer essa conexão. Portanto, a presente pesquisa é justificada também no sentido de que contribui para solucionar essa lacuna na literatura, já que a abordagem das capacidades dinâmicas associada a das práticas fornece os elementos necessários para compreender tanto como as rotinas se constituem em elemento de ligação entre práticas e práxis, quanto a maneira pela qual esses elementos do *strategizing* constituem as rotinas.

Adicionalmente, o fato da presente pesquisa considerar o papel dos praticantes na constituição das rotinas, consiste numa contribuição ao modelo de Belmondo e Roussell (2014), já que essas autoras consideraram apenas o papel das práticas e práxis.

Johnson et al. (2007) afirmam que existem três principais justificativas para a análise da relação entre o que as pessoas fazem e a estratégia das organizações, foco da Estratégia como Prática: uma econômica, uma teórica e outra empírica.

Do ponto de vista econômico, cabe à pesquisa ajudar a compreender a dinâmica das ações cotidianas empreendidas pelas organizações e de suas relações com o meio na busca pelo diferencial competitivo.

Em termos teóricos, mesmo com o aparecimento de novas linhas de pensamento na área de estratégia, elas ainda são passíveis de algumas críticas e sua harmonização permanece como tema controverso. A Visão Baseada em Recursos, por exemplo, recebe críticas por falhar em definir o processo pelo qual os recursos são, de fato, gerados, bem como por marginalizar as atividades que são centrais para o argumento de que as origens do desempenho superior residem em atributos únicos e difíceis de copiar (JOHNSON ET AL., 2007). No caso das Capacidades Dinâmicas (CD), Johnson et al. (2007) afirmam que os estudiosos raramente examinam as origens das capacidades dinâmicas no nível micro, focando em rotinas mais observáveis e documentadas sistematicamente.

Do ponto de vista empírico, enfatiza-se a contribuição que os profissionais de estratégia irão receber dos acadêmicos, já que, na presente pesquisa, será fornecido o entendimento das

microatividades que servem de base para as questões de nível organizacional, tais como ensinar a usar ferramentas para a estratégia e os processos pelos quais a mesma é construída.

Apesar dessas evidências, Jarzabkowski e Spee (2009) elaboraram uma tipologia de nove domínios, segundo a qual cada um desses domínios representa uma possível área de pesquisa utilizando a abordagem da ECP, demonstrando que ainda há várias possibilidades de estudos a serem explorados, incluindo aqueles relacionados à práticas estratégicas institucionalizadas e a forma como essas práticas se constituem em práxis e profissão da estratégia.

Nesse momento, recorre-se à abordagem institucional, pois além de fornecer o aporte teórico de que carece a ECP, considera que as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que prevalecem no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade.

Contudo, conforme Suddaby, Seidl e Lê (2013), a abordagem institucional tem sido criticada pelo seu foco macro, não dando a devida atenção ao processo, às micro-dinâmicas, às práticas e aos indivíduos. Esses elementos, por sua vez, constituem-se a base da ECP. Logo, é possível afirmar que existe complementariedade entre a ECP e a abordagem institucional no entendimento das organizações e juntas essas perspectivas oferecem aprendizagem significativa para estudos organizacionais mais amplos (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Nesse sentido, Seidl e Whittington (2014) apontam para a necessidade de estudos que promovam a ligação entre o *strategizing* local e o amplo fenômeno social. Assim, Vaara e Whittington (2012) delinearam cinco direcionamentos para o desenvolvimento da perspectiva como prática, dentre eles o reconhecimento da natureza macroinstitucional das práticas. Isso ocorre porque a pesquisa em estratégia tem captado a importância de práticas localmente institucionalizadas, como imbricadas na cultura ou rotinas organizacionais (BURGELMAN, 1983). Entretanto, apesar da atenção ao contexto local ser importante para a teoria da prática, ela pode perder um panorama mais amplo sendo, por isso, necessário integrar a Abordagem institucional, cujo foco de análise permite visualizar e compreender aspectos macro da estratégia. Por isso Whittington (2011) afirma que a análise da atividade estratégica é incompleta sem um entendimento profundo do ambiente institucional.

Dessa forma, torna-se fundamental, na presente pesquisa, associar a Estratégia como Prática com a abordagem institucional, principalmente no que tange o isomorfismo, pois por meio dele as organizações, motivadas pela busca de legitimidade, são levadas a incorporar as

práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que prevalecem no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade (DIMAGGIO; POWEL, 2005).

Com base no fato de que o isomorfismo se origina da estruturação do campo organizacional, esse conceito proveniente da abordagem institucional também é estudado, uma vez que contribui para compreender o processo de isomorfismo. O campo organizacional compreende um conjunto de organizações que se relacionam, defendem seus interesses e compartilham seus destinos (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

Para compreender melhor o conceito de campo organizacional, optou-se por aplicar o conceito de propriedades estruturais o que implica dizer que o campo organizacional se estrutura no tocante às regras e recursos que fornecem legitimidade às práticas estratégicas adotadas pela organização pesquisada, sem a necessidade de empregar recursos e obter acesso a atores e a organizações que seriam necessários para mapear todos os atores e práticas que compõem o campo organizacional.

Assim, por meio da identificação das regras e recursos que integram a estrutura do campo organizacional ao qual as organizações pertencem, esta pesquisa contribui no sentido de que servirá como exemplo para direcionar demais organizações na busca das regras e recursos que norteiam as práticas institucionalizadas no ambiente no qual se inserem.

Seguindo essa linha de raciocínio, porém com base nos mecanismos isomórficos, o estudo também contribui em termos práticos para que as organizações obtenham indícios a respeito da influência do ambiente sobre o desenvolvimento de produto. Esse maior conhecimento acerca de seu ambiente e da influência que ele exerce pode contribuir para que a organização responda às pressões exercidas pelo campo organizacional, inclusive por meio de desenvolvimento de produtos.

Uma constatação importante a ser destacada é que, durante muitos anos, a literatura acerca das perspectivas estratégica e da abordagem institucional as tratou de maneira antagônica, incomunicável e, até mesmo, excludentes (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; TATOO; JESUS, 2008; VACONCELOS, 2002), devido às diferentes posturas paradigmáticas que elas adotam (OLIVER, 1991): a maioria das teorias de estratégia empresarial é baseada em uma abordagem objetivista da realidade social, vista como um elemento objetivo, concretamente determinado por forças impessoais (VASCONCELOS, 2002), enquanto que a abordagem institucional enfatiza a natureza interpretativa e a abordagem subjetiva das ciências sociais, cuja visão predominante é voluntarista, isto é, construtivista da realidade social (ZUCKER, 1977; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

No entanto, a partir do momento em que a estratégia passa a ser encarada como uma prática social (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; HAMBRICK, 2004; WHITTINGTON, 2006), abre-se caminho para o desenvolvimento de estudos ancorados no paradigma interpretativista e, assim, os conceitos e contribuições da abordagem institucional começam a ser aplicados aos estudos em estratégia e a dicotomia instituição-estratégia começa a ser superada. Nesse sentido, alguns estudos (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013) têm demonstrado o esforço de conciliação dessas abordagens, mas ainda apontam para necessidade de novos desenvolvimentos.

Por fim, esta proposta de pesquisa se justifica pelo fato de que, apesar do estudo dessas abordagens (CD, ECP e abordagem institucional), de maneira integrada, apresentar indícios de potenciais contribuições para o estudo das organizações, transformando o entendimento sobre elas e descobrindo novas áreas de pesquisa, não foram encontradas pesquisas na literatura nacional e nem internacional dessa natureza.

Dessa forma, é possível não só compreender como ocorre o desenvolvimento de produto, mas fazer isso por meio da articulação entre as abordagens das capacidades dinâmicas, da prática e do institucionalismo, fato que se constitui em inovação conceitual fornecida pela tese.

1.4. ESTRUTURA DA TESE

A estrutura da tese é composta por cinco capítulos. No primeiro capítulo foram apresentados a contextualização do tema e o argumento de tese, a tese defendida, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo abordou a fundamentação teórica das seguintes temáticas: Capacidades Dinâmicas, Estratégia como Prática e a Abordagem Institucional. No terceiro capítulo, descreveu-se a trajetória metodológica percorrida para a execução da pesquisa, incluindo os critérios para seleção de casos e sujeitos de pesquisa, os procedimentos para coleta e análise de dados bem como a confiabilidade e validade da pesquisa.

O quarto capítulo foi dedicado à apresentação e análise dos casos escolhidos com base no que foi discutido no referencial teórico, bem como nos dados coletados a partir das entrevistas, da observação não participante e dos documentos.

O quinto e último capítulo compreendeu as conclusões da tese, e, por conseguinte, as limitações e recomendações para estudos futuros. Por último, foram exibidas as referências utilizadas para a execução da pesquisa, assim com o apêndice e os anexos utilizados.

.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente trabalho se desdobra em quatro seções principais. A primeira versa sobre as capacidades dinâmicas e está subdividida em três subseções: os fundamentos teóricos, a definição e as fontes geradoras de capacidades dinâmicas. A segunda aborda o conceito de desenvolvimento de produto. A terceira apresenta a definição e os elementos constituintes da Estratégia como Prática (prática, praticantes e práxis), além de distinguir a Estratégia como Prática do Processo de Estratégia. Na quarta seção, discorre-se sobre a abordagem institucional, já que alterações no contexto externo também exercem influência sobre o contexto interno. A quinta e última seção fornece uma explanação mais detalhada acerca da articulação entre as abordagens teóricas adotadas e o argumento de tese defendido na presente pesquisa.

2.1. CAPACIDADES DINÂMICAS

Esta seção versa sobre as capacidades dinâmicas. Para melhor compreender a temática, a mesma está subdividida em três partes: os fundamentos teóricos das capacidades dinâmicas, a sua definição e suas fontes geradoras.

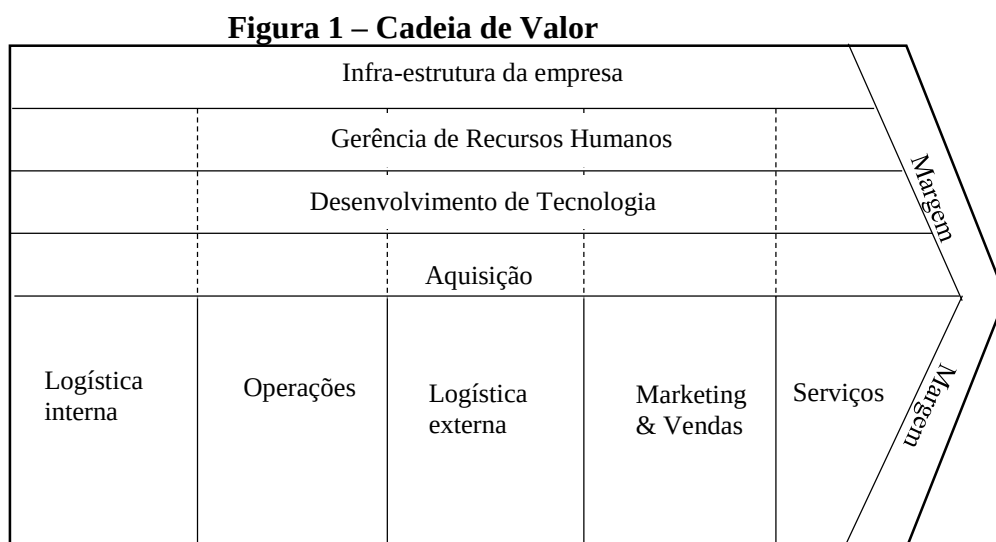
2.1.1. Fundamentos Teóricos

Dinamicidade e complexidade, características que envolvem e permeiam as organizações, têm provocado mudanças nas fontes de vantagem competitiva sustentada. Até o final dos anos 80, a nova organização industrial era um dos modelos conceituais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva. A essência do paradigma da organização industrial é que o desempenho da firma no mercado depende de como a mesma lida com as características da indústria na qual compete. Essa ideia é expressa no *framework* Estrutura-Conduita-Desempenho (ECD) que se apoiava nos trabalhos de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria (PORTER, 1981; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Com base nesse modelo, Porter (1989) estudou o modo pelo qual uma empresa pode realmente criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria. Segundo ele, a base

fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável que, em geral, pode ser alcançada por meio de baixo custo ou de diferenciação. Essas vantagens, por sua vez, originam-se na estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com determinadas forças competitivas melhor que os rivais (PORTER, 1989).

Dessa maneira, observa-se que a base dos estudos de Porter se concentrava na análise do ambiente externo como forma de estabelecer estratégias para gerar vantagem competitiva. Apesar desse foco externo, Porter (1989), por meio da cadeia de valor, também demonstrava a importância da análise interna. Para ele, é preciso analisar as atividades e interações entre elas para compreender as fontes de vantagem competitiva, e a cadeia de valor é, justamente, o instrumento para realizar essa análise das atividades (figura 1).



Fonte: Porter (1989, p.34)

As atividades de valor são divididas em dois tipos gerais: (1) atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço); (2) atividades de apoio (infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição podem ser associados a atividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira.

Entretanto, ênfase maior foi dada ao ambiente interno ao se perceber que a heterogeneidade e exploração de ativos específicos conferiam diferentes desempenhos às firmas, fazendo com que passasse a ser desenvolvida a Visão Baseada em Recursos (VBR). Essa perspectiva, apesar de muitos dos trabalhos que a fundamenta terem sido desenvolvidos

após as contribuições de Porter, tais como Grant (1991), Barney (1991), Peteraf (1993), Amit e Schoemaker (1993) e Collis e Montgomery (1995), está baseada nos trabalhos seminais de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984).

Os estudos sobre competências essenciais também representam um marco na mudança de foco do ambiente externo para o interno, já que foram utilizados para explicar o desempenho superior de uma empresa em relação a outra, mostrando que a fonte real de vantagem competitiva é encontrada nas habilidades dos gerentes. As competências essenciais são “o aprendizado coletivo nas organizações, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, p. 82, 1990).

Contudo, tendo em vista que em situação de rápidas e inesperadas mudanças a VBR não consegue explicar adequadamente o desempenho superior de uma firma em relação à outra, surgem as capacidades dinâmicas, já que elas permitem às organizações integrarem, construir e reconfigurarem capacidades internas e externas para acompanhar as mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), isso ocorre porque nos trabalhos desenvolvidos sob a ótica da VBR, os recursos e capacidades são tratados essencialmente como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos. Porém, mais importante que o estoque inicial de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda.

Assim, para sobreviver e prosperar sob condições de mudança, as firmas devem desenvolver as chamadas capacidades dinâmicas para criar, estender e modificar a forma que têm de sobreviver (HELFAT ET AL., 2007). Dessa maneira, percebe-se que os fundamentos teóricos das capacidades dinâmicas são oriundos da dificuldade de explicação, por parte da VBR, de desempenho superior de uma firma em relação à outra em ambientes de rápidas mudanças.

Apesar de estarem claros os fundamentos das capacidades dinâmicas, sua definição ainda se apresenta diversificada, já que os estudiosos da área conceituam o termo enfatizando aspectos específicos das mesmas. Assim, a seguir, será apresentada a subseção que discorre sobre a definição das capacidades dinâmicas.

2.1.2. Definição

Desde que o conceito de capacidades dinâmicas foi introduzido, o termo tem sido definido de diversas formas pelos pesquisadores do assunto. Apesar de haver relação entre as definições fornecidas, é comum cada autor focar algum aspecto específico das CD.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), por exemplo, definem as CD como sendo a “habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para endereçar ambientes em rápida mudança”. Assim, as capacidades dinâmicas refletem a habilidade da organização em alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva.

Conforme os autores citados, o que distingue as firmas são as competências/capacidades, as quais são compreendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais (específicos à firma), cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (difíceis ou impossíveis de imitar). Essas competências correspondem a formas de organizar e fazer as coisas de maneira que não pode ser feita pelos mecanismos de mercado. Isso significa que as propriedades internas da organização não podem ser imitadas no mercado, isto é, não se pode imitar essas propriedades internas em contratos formais como elementos distintos da organização interna. Assim, as capacidades das firmas precisam ser compreendidas não em termos de um balanço, mas em termos de estruturas organizacionais e processos gerenciais que suportam a atividade produtiva.

Apesar das CD serem caracterizadas como processos singulares e idiossincráticos que emergem dependendo do caminho seguido pela firma, Eisenhardt e Martin (2000) destacam que a funcionalidade das capacidades pode ser duplicada em várias firmas. Isso ocorre, pois os processos que constituem as CD são passíveis de decodificação e replicação e, conseqüentemente, de imitação. Nesse sentido, o valor das CD para a obtenção de vantagem competitiva está nas configurações de recursos que elas criam e não nas próprias capacidades.

Tal entendimento é ratificado pelos próprios autores, conforme citação abaixo:

while dynamic capabilities are certainly idiosyncratic in their details, the equally striking observation is that specific dynamic capabilities also exhibit common features that are associated with effective processes across firms. These commonalities arise because there are more and less effective ways of dealing with the specific organizational, interpersonal, and technical challenges that must be addressed by a given capability. In other words, [...] there are more and less effective ways to execute particular dynamic capabilities such as alliancing, strategic decision making, and knowledge brokering. In popular parlance, there is ‘best practice’ (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1108).

Dessa maneira, os mesmos autores afirmam que as CD “*have greater equifinality, homogeneity, and substitutability across firm*” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1106), de forma que firmas podem desenvolver essas capacidades a partir de vários pontos de partida e ao longo de diferentes caminhos, fazendo com que as capacidades dinâmicas sozinhas não se constituam em fonte de vantagem competitiva sustentada (EISENHARDT; MARTIN, 2000), conforme defendem Teece, Pisano e Shuen (1997).

Na tentativa de conciliar os aspectos divergentes das abordagens de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) argumentam que mesmo quando as capacidades dinâmicas tomam a forma de *best practice*, elas podem contribuir com a vantagem competitiva sustentada da firma, já que elas não são perfeitamente substituíveis, uma vez que permanecem idiossincráticas nos detalhes, devido às diferenças nas experiências, ambiente competitivo, valor agregado e tempo.

Outro motivo pelo qual Eisenhardt e Martin (2000) não consideram as capacidades dinâmicas como fonte de vantagem competitiva sustentada, distinguindo-se, mais uma vez, do posicionamento de Teece, Pisano e Shuen (1997), diz respeito à questão da condição limitante imposta por mercados de dinamismo rápido, pois neles as capacidades dinâmicas assumem outras características: são simples, experienciais, instáveis e com resultados imprevisíveis, deixando de lado as características que apresentam (processos detalhados, analíticos, estáveis com resultados previsíveis), diante de mercados de dinamismo moderado. Assim, em mercados de alta velocidade, elas tendem a ser difíceis de se manter, já que estão em um estado continuamente instável e sujeitas ao colapso (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Nesse aspecto, apesar de se diferenciarem de Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000) vão ao encontro do que Wilden et al. (2013) defendem. De acordo com esses últimos autores, os estudos sobre CD têm amplamente ignorado pressuposições limitantes, tais como condições ambientais e estruturais da organização. Assim, em seus estudos, os referidos autores concluíram que dependendo da intensidade competitiva do mercado, as CD serão ou não responsáveis pela manutenção de vantagem competitiva da organização. Eles acrescentam ainda o fato de que as CD são também contingenciais à estrutura organizacional (WILDEN ET AL., 2013).

Nesse caso, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) sugerem que as divergências entre o fato de Eisenhardt e Martin (2000) afirmarem que, de acordo com a definição de Teece, Pisano e Shuen (1997), a vantagem competitiva sustentada não pode ser alcançada em ambiente de alto dinamismo, devem ser superadas levando em consideração o fato de que nesses mercados,

contingências surgem de várias fontes. A primeira é proveniente da existência de uma hierarquia de tipos de CD nesses ambientes. Aquelas que representam capacidades de primeira ordem, ou seja, que continuamente procuram criar regras e processos simples na base da necessidade, podem ser a exceção da lógica de Eisenhardt e Martin (2000). A segunda é oriunda da possibilidade de que a heterogeneidade existe em processos e regras simples. A última é decorrente do reconhecimento de que regras simples e processos instáveis podem fazer parte de um conjunto dinâmico de recursos e capacidades (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Aos estudos de Eisenhardt e Martin (2000), é possível acrescentar que as CD podem também assumir a forma de processos organizacionais, tais como desenvolvimento de produto, tomada de decisão e formação de alianças, passando a focar os processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas reconfigurações de recursos na medida em que o mercado emerge, colide, divide-se, desenvolve-se e morre. Assim, nessa definição, as capacidades dinâmicas tomam a forma de processos organizacionais e são conceituadas como “os processos da firma que utilizam recursos (especificamente os processos de integrar, reconfigurar, ganhar e disponibilizar recursos) para se adequar e até criar mudanças no mercado” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107).

Eisenhardt e Martin (2000) discutem ainda acerca da evolução das capacidades dinâmicas. Para eles, essa evolução ocorre por meio:

- de mecanismos de aprendizagem: repetir a execução de determinada prática, por exemplo, é uma forma de aprendizagem e de desenvolver capacidade dinâmica;
- do cometimento de erros: pequenos erros fornecem motivação para a aprendizagem, já que essas falhas fazem com que o indivíduo preste mais atenção ao processo e não criam uma postura defensiva que impediria aprendizagem;
- do andamento das experiências: experiências que vêm muito rapidamente sobrecarregam gestores, levando a uma inabilidade de transformar experiência em aprendizagem e experiências não frequentes podem levar ao esquecimento daquilo que foi aprendido anteriormente e resultar em pouca acumulação de conhecimento;
- do dinamismo do mercado: em mercados moderadamente dinâmicos, a experiência em situações semelhantes é efetiva no desenvolvimento de CD, pois

as diferenças existentes ajudam os gestores a melhorar a CD, elaborando-as com base na situação atual e aplicando-as em situações semelhantes.

Apesar de Eisenhardt e Martin (2000) discutirem brevemente sobre como as capacidades dinâmicas evoluem, Zollo e Winter (2002) detalham esse processo, focando, especificamente, na aprendizagem organizacional, propondo a seguinte definição acerca das CD “é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhoria da efetividade” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340). Portanto, as capacidades dinâmicas são oriundas da aprendizagem e constituem os mecanismos sistemáticos da firma para modificar rotinas operacionais. Assim, os mecanismos de aprendizagem que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas são: acumulação de experiências, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento.

Tendo em vista que esses mecanismos atuam na modificação das rotinas, resultando no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, é importante esclarecer que existem rotinas direcionadas ao funcionamento operacional da firma (tanto atividades de linha quando de *staff*) referidas como rotinas operacionais, e rotinas dedicadas à modificação das rotinas operacionais as quais são identificadas com a noção de capacidades dinâmicas e denominadas de rotinas de busca (ZOLLO; WINTER, 2002). Esse segundo tipo de rotina é empregado na presente pesquisa, já que está relacionado com a ideia de capacidades dinâmicas.

Nos estudos de Zollo e Winter (2002) também é possível encontrar relação com a pesquisa desenvolvida por Wilden et al. (2013), no sentido de que ambos tratam da relação existente entre CD e estrutura organizacional. Zollo e Winter (2002), por exemplo, propõem que firmas mais amplas, multidivisionais e diversificadas têm mais probabilidade de se beneficiar de mecanismos de aprendizagem deliberados (ZOLLO; WINTER, 2002) e, conseqüentemente, desenvolver CD. Já Wilden et al. (2013) defendem que uma estrutura organizacional do tipo orgânica contribui para que as CD exerçam influência sobre o desempenho da firma (aumento das vendas e solvência financeira) (WILDEN ET AL., 2013).

Retomando a definição de CD fornecida por Zollo e Winter (2002), pode-se dizer que ela possui a vantagem de identificar as rotinas operacionais (aquelas direcionadas ao funcionamento operacional da firma) como o objeto sobre o qual as capacidades dinâmicas operam. Dessa forma, percebe-se que capacidade dinâmica é diferente de capacidade operacional. A capacidade operacional consiste em rotina de alto nível que, juntamente com seus fluxos de entrada, confere um conjunto de opções de decisões para produzir resultados

significativos de um tipo particular. Uma capacidade operacional geralmente envolve desempenhar uma atividade, como produzir um produto, usando uma coleção de rotinas para executar e coordenar a variedade de tarefas necessárias para desempenhar a atividade.

Já as capacidades dinâmicas não envolvem a produção de uma mercadoria ou a provisão de serviço comercializável. Em vez disso, como dito anteriormente, capacidades dinâmicas constroem, integram e reconfiguram capacidades operacionais (HELFAT; PETERAF, 2003). Elas são compostas por conjuntos de rotinas que criam mudanças organizacionais e para serem consideradas dinâmicas, a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Em outras palavras, é preciso que haja um padrão para que seja confirmada a existência de uma capacidade dinâmica. Nesse sentido, é possível afirmar que uma organização que se adapta de maneira criativa diante de crises sucessivas, tentando encontrar soluções ao acaso, não está fazendo uso de capacidades dinâmicas (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

É preciso esclarecer que o que é dinâmico é a transformação causada por uma espécie de rotina sobre os recursos e não a capacidade em si, como a expressão “capacidades dinâmicas” parece sugerir.

Outra questão que não estava esclarecida, diz respeito à evolução das CD. Assim, contribuindo com a literatura acerca das capacidades dinâmicas, Helfat e Peteraf (2003) introduziram um novo conceito que sustenta uma abordagem mais abrangente denominada de ciclo de vida das capacidades (CVC). Essa abordagem fornece uma linguagem e uma forma de pensar comuns sobre a evolução das capacidades, assim como uma abordagem mais dinâmica para a VBR. Assim, a abordagem do ciclo de vida das capacidades ajuda a tornar a VBR dinâmica ao fornecer um *framework* para entender a evolução das capacidades (dinâmicas ou não) no tempo. Esse ciclo de vida das capacidades se inicia com o *founding stage* a partir do momento em que um grupo de indivíduos se organiza em torno de um objetivo que requer ou envolve a criação de uma capacidade. Esse estágio possui dois requisitos: 1) o grupo deve possuir algum tipo de liderança e capacidade de ação conjunta; 2) um objetivo central, cujo alcance implica na criação de uma nova capacidade.

Quando o referido grupo se organiza em torno de um objetivo para o desenvolvimento de capacidade particular, inicia-se o *development stage*. Nesse estágio, ocorre o desenvolvimento da capacidade que se dá por meio da busca, feita pelo grupo, de alternativas viáveis para o desenvolvimento da capacidade, combinada com a acumulação de experiência no tempo. A escolha de qual alternativa seguir vai depender do *founding stage*. Grupos que possuem os mesmos objetivos, podem escolher diferentes alternativas, caso os grupos possuam

configurações iniciais diferentes de capital humano, capital social e cognição. Assim, na busca por alternativas, o grupo pode escolher imitar uma capacidade existente em outra organização ou desenvolvê-la. Ambos os casos requerem aprendizagem organizacional, uma vez que o grupo nunca desempenhou a atividade antes.

Em algum momento, o desenvolvimento da capacidade entra no *maturity stage* de seu ciclo de vida. Esse estágio envolve a manutenção da capacidade que, por sua vez, consiste em exercitar a capacidade. Se exercitada regularmente, a capacidade se torna mais profundamente imbricada na memória estrutural da organização. Rotinas se tornam mais habituais, requerendo, cada vez menos, pensamento consciente.

Entretanto, nem todas as capacidades atingem o *maturity stage*, pois pode ser que *selection events* intervenham no caminho evolucionário da capacidade no *maturity stage*. Esses *selection events* podem ser de dois tipos: os que ameaçam tornar a capacidade obsoleta e os que fornecem novas oportunidades para a capacidade crescer e mudar. Assim, quando esses *selection events* estão presentes, eles forçam a firma a seguir uma das seguintes ramificações: *retirement* (morte), *retrenchment*, *renewal*, *replication*, *redployment* e *recombination*.

Assim, o ciclo de vida das capacidades fornece um mecanismo que ilustra a evolução dos recursos e capacidades, ajudando a compreender algumas questões relativas à vantagem competitiva superior de uma firma em relação à outra. Porém, não explica, em detalhes, como as capacidades se desenvolvem em ambientes específicos e serve apenas como um guia para pesquisas futuras (HELFAT; PETERAF, 2003).

A partir do exposto sobre a literatura acerca das capacidades dinâmicas, Helfat et al. (2007, p. 4) propuseram a seguinte definição: “capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos de maneira intencional” (HELFAT ET AL., 2007, p. 4). Os autores reconhecem que uma única frase não aborda toda a importância que possuem as capacidades, porém afirmam que ela captura muitas características críticas das capacidades dinâmicas, sendo, portanto, uma definição suficientemente abrangente.

Nela, a base de recursos inclui recursos tangíveis, intangíveis e humanos, assim como as capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso. Portanto, pode-se dizer que as capacidades são, também, consideradas como sendo recursos. Logo, as capacidades dinâmicas compreendem parte da base de recursos de uma organização. Tendo em vista que as capacidades dinâmicas criam, modificam e estendem a base de recursos de uma organização e que elas também compreendem parte dessa base de recursos, isso implica que as capacidades dinâmicas podem modificar ou estender as próprias capacidades dinâmicas. Para exemplificar

tal situação, os autores fornecem o seguinte exemplo: uma capacidade dinâmica para aprendizagem geralmente ajuda a estender ou modificar capacidades dinâmicas ou operacionais de todos os tipos, tais como capacidade dinâmica de inovação, aquisição ou de estabelecer alianças (HELFAT ET AL., 2007).

A palavra capacidade se refere à habilidade de desempenhar uma atividade de, pelo menos, uma maneira aceitável. Assim, se uma organização possui capacidade dinâmica, ela pode alterar sua base de recursos em, pelo menos, uma maneira, minimamente, satisfatória. Outra dimensão do termo capacidade implica que a função desempenhada pela capacidade dinâmica pode ser repetida e prontamente executada, pelo menos, em alguma extensão. Isso significa que a capacidade dinâmica consiste em atividade padronizada e prática.

Nesse momento, torna-se interessante diferenciar os termos *capability*, *capacity* e *competence*, pois, muitas vezes, são usados de maneira intercambiável. Uma razão para explicar essa situação é o fato de que quando as referidas palavras são traduzidas para o português, elas correspondem ao termo capacidade. Porém, conforme explica Vicent (2008), *capability* é uma característica, faculdade ou processo que pode ser desenvolvida ou melhorada (“Como podemos fazer aquilo que nós precisamos fazer?”). *Capacity*, por sua vez, refere-se à quantidade ou volume. Consiste na retenção das *capabilities*, quanto delas a organização possui para empregar, bem como a sua potencialidade (“Temos *capability* suficiente? De quanto precisamos?”). Por fim, *competence* é a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter conhecimento, força e habilidades suficientes. São os conhecimentos, habilidades e atitudes em nível individual (VICENT, 2008).

A palavra intencional, por sua vez, indica o fato das capacidades dinâmicas refletirem algum grau de intenção, pois as rotinas utilizadas para formar capacidades dinâmicas devem ser criadas intencionalmente, e as rotinas que apenas reproduzem padrões de tarefas, de maneira automática, não são criadas de maneira intencional.

Por fim, essa definição incorpora os aspectos de busca e seleção das capacidades dinâmicas, tais como a criação de recursos por meio do desenvolvimento de novos produtos que envolve a busca e seleção de produtos a serem introduzidos. Adicionalmente, busca e seleção implicam em tomada de decisão, tema também abordado na definição de Helfat et al. (2007).

O Quadro 1 resume as definições apresentadas sobre as capacidades e seus respectivos focos de análise.

Quadro 1 – Definições e focos das Capacidades Dinâmicas

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Foco
Teece, Pisano, Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança.	Habilidade de integração, construção e reconfiguração de competências internas e externas.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para se adequar e até criar mudanças de mercado.	Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhoria da efetividade.	Processo de aprendizagem.
Helfat e Peteraf (2003)	Definição baseada na fornecida por Teece, Pisano, Shuen (1997), porém sustenta uma abordagem mais abrangente denominada de ciclo de vida das capacidades dinâmicas (CLC) que fornece uma linguagem e uma forma de pensar comuns sobre a evolução das capacidades, assim como uma abordagem mais dinâmica para a VBR.	Ciclo de Vida das Capacidades (CLC): Estágios: • <i>founding stage</i>; • <i>development stage</i>; • <i>maturity stage</i>. Ramificações: • <i>retirement (morte)</i>; • <i>retrenchment</i>; • <i>renewal</i>; • <i>replication</i>; • <i>redployment</i>; • <i>recombination</i>.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	• Habilidade para alterar a base de recursos; • Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos; • Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).

Fonte: elaboração própria (2016)

As várias definições apresentadas permitem a compreensão de que apesar dos diversos focos de análise das capacidades dinâmicas, elas apresentam um aspecto em comum: ajudam as empresas a se adaptarem a ambientes de rápidas mudanças, ajudando-as a manter desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

Analogamente, várias definições (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002) acerca das CD convergem no sentido de que, de alguma forma, destacam a aprendizagem como sendo o processo organizacional por meio do qual as CD são desenvolvidas. Por esse motivo e pelo fato de abordar de maneira mais direta e estruturada o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, temática abordada na presente pesquisa, a definição de CD fornecida por Zollo e Winter (2002) será adotada no presente estudo.

Tendo em vista que a presente pesquisa objetiva compreender como ocorre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, torna-se interessante estudar as fontes geradoras das mesmas, as quais são apresentadas a seguir.

2.1.3. Fontes Geradoras

Analogamente à diversidade de definições acerca das capacidades dinâmicas, as suas fontes geradoras também são bastante diversificadas. Ratifica-se essa afirmativa ao verificar que Teece, Pisano e Shuen (1997) alegam que a vantagem competitiva das firmas reside em três classes de fatores as quais ajudam a firma a determinar suas capacidades dinâmicas. São elas: os processos gerenciais e organizacionais, moldados pela posição de seus ativos e pelos caminhos disponíveis.

Segundo os autores, os processos gerenciais e organizacionais se constituem na forma pela qual as coisas são feitas na firma. Possuem três papéis:

- a) **Coordenação/integração:** o sistema de preço coordena a economia e os gerentes coordenam ou integram atividades dentro da firma. Assim, coordenação/integração se refere à eficiência e à eficácia na coordenação de recursos internos e externos da empresa. Dessa forma, é possível compreender, por exemplo, por que mudanças tecnológicas menores podem impactar significativamente na capacidade competitiva da empresa.
- b) **Aprendizagem:** processo por meio do qual repetição e experimentação permitem que as tarefas sejam desempenhadas melhor e mais rapidamente. Também permite que novas oportunidades de produção sejam identificadas.
- c) **Reconfiguração e transformação:** em ambientes de rápidas mudanças, valoriza-se a habilidade de sentir a necessidade de reconfigurar a estrutura da firma por meio de transformações internas e externas. Essa habilidade organizacional para reconfigurar e transformar a si própria é aprendida e quanto mais frequentemente executada, mais facilmente realizada. Isso requer o constante monitoramento de mercados e tecnologias e a vontade de adotar melhores práticas. Nesse sentido, *benchmarking* é importante como um processo para alcançar esses fins. Mudanças são custosas e, portanto, firmas devem desenvolver processos para minimizar o custo da mudança.

O fator posição consiste na atual tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes, relacionamentos externos com fornecedores e complementares. A postura estratégica de uma firma é determinada não apenas por seus processos de aprendizagem e pela coerência de seus processos internos e externos, mas também por seus ativos específicos (ex.: planta especializada e equipamento). Esses ativos incluem ativos de conhecimento difíceis de imitar e ativos complementares, assim como ativos reputacionais e relacionais. Esses ativos determinam a vantagem competitiva e são identificados em várias classes:

- Ativos Tecnológicos
- Ativos Complementares (capacidade de comercialização)
- Ativos Financeiros (posição de caixa e grau de alavancagem)
- Ativos Reputacionais (imagem da empresa e da marca)
- Ativos Estruturais (estrutura formal e informal)
- Ativos Institucionais (legislação, políticas públicas)
- Ativos de mercado
- Limites Organizacionais (grau de integração vertical, lateral ou horizontal)

O último fator, caminho, corresponde às alternativas estratégicas disponíveis à firma e à presença ou ausência de retornos crescentes. Envolve três aspectos:

- ✓ Dependência da Trajetória: a noção de dependência da trajetória reconhece que a história importa, já que a atual posição de uma firma é moldada pelos caminhos que já percorreu.
- ✓ Oportunidades Tecnológicas: o conceito de dependência da trajetória é ampliado ao serem consideradas as oportunidades tecnológicas da indústria. Sabe-se que quão longe e quão rápido uma atividade industrial pode proceder é, em parte, devido às oportunidades tecnológicas anteriores.
- ✓ Acesso: a essência da competência de uma firma e das capacidades dinâmicas são apresentadas como residindo nos processos organizacionais, que, por sua vez, são moldados pelos ativos (posição) da firma e seu caminho evolucionário. O que a firma pode fazer e aonde ela pode ir é restringido por suas posições e caminhos.

Helfat et al. (2007) concordam com Teece, Pisano e Shuen (1997) no sentido de que os processos são fontes geradoras de capacidades dinâmicas. Para eles, a identificação da necessidade ou oportunidade de mudança por parte da organização é feita por meio de processos

(processos de busca, processos de tomada de decisão, processos de gerenciamento de mudança, etc), sendo as vantagens oriundas das capacidades dinâmicas dependentes da eficácia dos processos organizacionais e gerenciais subjacentes. Portanto, é imprescindível compreender os processos para entender a operacionalização das capacidades dinâmicas.

No mesmo sentido, Eisenhardt e Martin (2000) identificam alguns processos como sendo capacidades dinâmicas. Talvez isso ocorra porque o desempenho da capacidade dinâmica depende do desempenho dos processos usados para aplicá-las (HELFAT ET AL., 2007). Eisenhardt e Martin (2000) citam as rotinas de desenvolvimento de produto, capacidade de aquisição e de formar alianças, rotinas de alocação de recursos e rotinas de transferência de conhecimento e de replicação como exemplos de processos organizacionais que podem ser compreendidos como capacidades dinâmicas. Zollo e Winter (2002) também trabalham em consonância com essa linha de raciocínio de que processos são fontes geradoras de capacidades dinâmicas, porém eles dão ênfase aos processos de aprendizagem. Conforme explicado na subseção anterior, esses autores estabeleceram três mecanismos de aprendizagem para embasar a criação e evolução das capacidades dinâmicas: acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação do conhecimento.

Com relação à **acumulação de experiência**, os autores afirmam que rotinas são padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais a variações internas ou externas. Embora a literatura não responda à questão de como as rotinas são geradas e desenvolvidas (muito menos as capacidades dinâmicas), sugere-se que elas são desenvolvidas por meio do processo de aprendizagem que envolve acumulação de experiência. Assim, a acumulação de experiência se refere ao processo de aprendizagem central por meio do qual rotinas operacionais se desenvolvem.

No tocante à **articulação de conhecimento**, Zollo e Winter (2002) direcionam atenção para um mecanismo de desenvolvimento de competência coletiva que envolve um processo pelo qual o conhecimento implícito é articulado por meio de discussões coletivas, seções de interrogatórios e processos de avaliação de desempenho. Ao compartilhar suas experiências individuais e comparar suas opiniões com a dos colegas, os membros da organização podem alcançar um nível melhor de entendimento dos mecanismos causais que intervêm entre as ações necessárias para executar certa tarefa e o desempenho produzido.

No que concerne à **codificação do conhecimento**, os autores explicam que um nível mais alto de esforço cognitivo é necessário quando indivíduos codificam seus entendimentos de implicações de desempenho de rotinas internas em ferramentas escritas, como manuais,

blueprints, spreadsheets, sistemas de suporte a decisão, programas de gestão de projetos, etc. Codificação de conhecimento é um passo além da articulação de conhecimento, porém necessário para o alcance deste. Ao identificar e selecionar a mudança nas rotinas operacionais ou a nova rotina a ser estabelecida, a organização deve criar um manual ou ferramenta para facilitar sua replicação e difusão. Os benefícios principais para o esforço de codificação são vistos como sendo provenientes do uso com sucesso desse manual ou ferramenta.

Explicadas as fontes geradoras de capacidades dinâmicas, ressalta-se que, para o presente trabalho, serão utilizadas as fontes relacionadas com os processos de aprendizagem, já que a definição de capacidades dinâmicas empregada no presente trabalho segue essa mesma orientação.

No intuito de aprofundar o entendimento acerca da aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a subseção a seguir fornece explicação mais detalhada sobre a temática, já que a mesma é de fundamental importância para compreender como ocorre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

2.1.3.1. Processos de Aprendizagem

Tendo em vista que a aprendizagem é o processo organizacional por meio do qual as capacidades dinâmicas se desenvolvem, a compreensão da mesma para a presente pesquisa se faz necessária. Entretanto, da mesma forma que várias palavras no campo de desenvolvimento organizacional, o termo ‘aprendizagem’ varia amplamente de significado de acordo com o contexto, e isso revela pouca convergência ou consenso no tocante ao significado da palavra “aprendizagem organizacional” (KIM, 1993; NASCIMENTO; MORAES, 2011; STEIL, 2012; NUNES; ELLER; BISPO, 2013).

Essa dificuldade de conceituação é decorrente da complexidade conceitual e do caráter multidisciplinar da área, já que esse campo de estudo agrega perspectivas de diversas áreas do conhecimento (psicologia, ciência gerencial, teoria organizacional, estratégia, gestão da produção e antropologia), que agrupam uma série de teorias que se propõem a explicar a aprendizagem por ângulos diferentes, fornecendo visões específicas da dinâmica e dos processos de aprendizagem (TSANG, 1997; ANTONELLO; GODOY, 2009; NASCIMENTO; MORAES, 2011).

Dentre as perspectivas teóricas da aprendizagem podem ser citadas:

- **aprendizagem em ação:** definida de maneira geral como a aprendizagem por meio da execução do trabalho real (O'NEIL; MARSICK, 2007). Tem seus fundamentos nos trabalhos de Reg Revans que defende algumas suposições nas quais a A.L. se baseia: aprendizagem inicia na tarefa, a instrução formal não é suficiente, problemas requerem perguntas instigantes, aprendizagem envolve fazer, aprendizagem é voluntária, problemas e oportunidades estimulam aprendizagem, ação e feedback, risco, reinterpretação de experiências passadas, contribuição dos pares, importância do ambiente, local de expertise, responsabilidade de gerentes professores, aprendizagem com e a partir dos outros, o papel facilitador, medida pelo resultado da ação, *fresh questions*, ciclo de A.L. e pesquisa, efeito multiplicador e objetivos da A. L. (BOSHYK; DILWORTH, (2011). É definida por O'neil e Marsick (2007, p. 6) como “uma abordagem para trabalhar com e desenvolver pessoas que usa o trabalho em um projeto ou problema real como forma de aprendizagem”.
- **aprendizagem de adultos (andragogia):** é definida por Knowles, Holton e Swanson (2011) como um modelo individual-transacional de aprendizagem de adultos desenhado para transcender aplicações e situações específicas. Esses autores propõem um modelo de andragogia na prática que envolve três dimensões: objetivos e metas para aprendizagem, diferenças individuais e situacionais e princípios centrais na aprendizagem de adultos.
- **aprendizagem experiencial:** é um dos meios de aprendizagem mais natural e fundamental disponível para qualquer pessoa, embora precise da oportunidade de refletir e pensar sozinho ou na companhia de outras pessoas (BEARD; WILSON, 2006). Ela consiste em um processo contínuo entre ação e pensamento, ou seja, o indivíduo além de vivenciar a experiência precisa refletir e dar significado a experiência vivida para, então, aprender a partir de suas experiências. Kolb (1997) contribui com a temática propondo um modelo de aprendizagem vivencial que retrata como as pessoas aprendem. Esse modelo é concebido como um ciclo quadrifásico, cujas dimensões (habilidades) são: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). A partir dessas dimensões, Kolb (1997) desenvolveu os chamados estilos de aprendizagem e, dependendo da ênfase individual relativa as quatro habilidades, o estilo de aprendizagem do indivíduo será: convergente (CA e EA), divergente (EC e OR), assimilador (CA e OR) e acomodador (EC e EA).

- **aprendizagem reflexiva:** de acordo com ela, a aprendizagem é essencial para o sucesso organizacional, porém as pessoas não sabem como a aprendizagem ocorre. Esse processo se dá por meio das experiências, porém nem toda experiência leva à aprendizagem. É preciso atribuir significado às experiências, compreender a vivência, refletir (SEIBERT; DAUDELIN, 1999). Assim, a capacidade de se engajar em prática reflexiva se torna um meio de melhorar a qualidade do nosso trabalho e promover nossa aprendizagem e desenvolvimento. Envolve o acesso e o recesso a suposições, e é tida como um processo ativo de reconhecimento e (re)interpretação de uma experiência, previamente apreendida, em um novo contexto.
- **aprendizagem da prática:** essa perspectiva da prática foca no processo de “*organizational knowing*” e em como ele evolui. O rótulo “*knowing*” foi criado a partir do momento em que o conhecimento passou a ser considerado como uma atividade realizada quando se executa uma prática, evidenciando a natureza situada e contínua do fenômeno, fato contrário ao rótulo “conhecimento” que envolve imagem mais estática e objetiva ou “aprendizagem” que implica um processo mais cognitivo e social (VORONOV, 2009; GHERARDI, 2009). É importante ressaltar que a prática é considerada o lócus da aprendizagem (GHERARDI, 2009).

Autores da aprendizagem organizacional estratégica a conceituam como algo feito por um pequeno grupo de executivos do topo da organização. Exemplo disso, é o trabalho desenvolvido por Vera e Crossan (2004) que estudaram a influência que a liderança estratégica exerce sobre a aprendizagem organizacional. Contudo, de acordo com a perspectiva da aprendizagem da prática, a aprendizagem organizacional não deve ser vista, exclusivamente, como uma atividade racional e deliberada de um seleto pequeno grupo de membros de uma organização. Em vez disso, ela deve ser entendida como uma combinação de comportamento convencional estratégico, assim como comportamento de rotina e atividade que recaem fora do entendimento convencional. Isso inclui encontros de planejamento formal e conversas informais na organização fora da qual as estratégias realizadas emergem e às quais membros reagem. A aprendizagem organizacional estratégica pode ocorrer em vários níveis de análise (Ericson et al., 2001; Johnson et al., 2003; Watson, 2001, 2003) e o estudo da interrelação entre esses níveis é importante. Essa questão dos níveis em que a aprendizagem se processa consiste em outro aspecto que faz com que as pesquisas tomem diferentes direcionamentos. Isso ocorre porque de acordo com os níveis de análise do fenômeno estudado cada autor irá fornecer uma

conceituação de aprendizagem diferente, acarretando essa variação de conceitos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Tendo em vista que esses níveis precisam estar integrados, pois a aprendizagem não ocorre de forma isolada entre eles, pois “(...) a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 14), Antonello (2007) afirma que essa necessidade de integração entre os níveis dando forma a um processo dinâmico é apontada como o principal empecilho a ser superado em direção à noção de aprendizagem organizacional, demonstrando que o tema merece ser estudado. De acordo com a autora, deve-se abandonar a imagem de categorias fixas e conceber a dinamicidade do processo, principalmente em nível grupal. Depreende-se, portanto, que a aprendizagem organizacional pode ser considerada multinível (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; SOUZA; GIMÉNEZ, 2014).

A partir do exposto, constata-se a existência de várias perspectivas teóricas na literatura que abordam o fenômeno da aprendizagem. Para a presente tese, adotaram-se os processos da aprendizagem da prática como arcabouço teórico, justamente porque vai ao encontro da proposta da presente tese que leva em consideração os elementos constituintes do *strategizing*, os quais são fornecidos pela abordagem da Estratégia como Prática.

O fato da aprendizagem organizacional ser considerada como um processo múltiplo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; SOUZA; GIMÉNEZ, 2014) também a faz adequada para a presente pesquisa, pois está alinhada com o entendimento das práticas que também possuem um caráter multinível, já que envolve a necessidade de estudar os fenômenos em nível micro, buscando relacioná-lo com o nível organizacional e institucional (JOHNSON ET AL., 2007).

Para compreender esse caráter multinível da aprendizagem, é preciso percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY, 2006), pois a aprendizagem organizacional é fruto de um processo que se inicia pela aprendizagem individual (KIM, 1998).

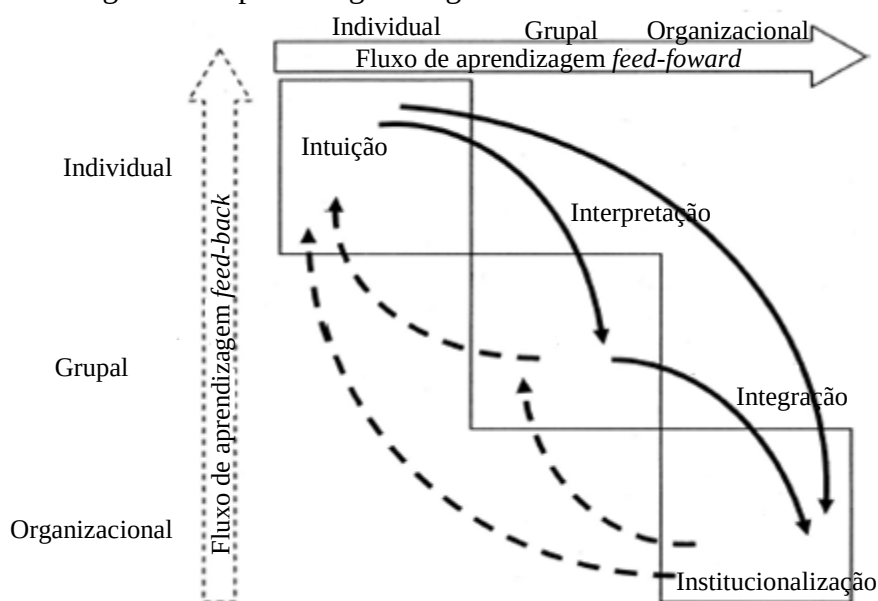
Crossan, Lane e White (1999) com base na teoria das organizações e da psicologia, desenvolveram um *framework* que permite conhecer os nexos do processo de aprendizagem nas organizações e que conduz ao entendimento de que a aprendizagem é multinível (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ANTONELLO 2007), ou seja, necessita considerar os níveis individual, grupal e organizacional.

O *framework* estrutura como ocorre o processo de aprendizagem e é baseado em 4 premissas:

- 1) Aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar novos aprendizados (*exploration*) e usar aqueles já aprendidos (*exploitation*).
- 2) Aprendizagem organizacional é multinível: individual, grupal e organizacional.
- 3) Os três níveis de aprendizagem organizacional são ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização.
- 4) Cognição afeta ação (e vice-versa) (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 523).

Conforme a figura 2, a aprendizagem organizacional ocorre por meio de quatro processos, 4I's (intuição, interpretação, integração e institucionalização), ao longo de três níveis: o individual, o grupal e o organizacional. Os três níveis de aprendizagem definem a estrutura por meio da qual a aprendizagem organizacional ocorre, enquanto que os processos mantêm a estrutura conectada. A intuição e a interpretação ocorrem no nível individual, interpretação e integração ocorrem no nível grupal, e integração e institucionalização ocorrem no nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Figura 2 – Aprendizagem Organizacional como um Processo Dinâmico



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532)

Essa explicação também pode ser compreendida por meio da visualização do quadro 2 que acrescenta os *inputs* e *outputs* de cada um dos processos.

Quadro 2 – Aprendizagem/renovação nas organizações: quatro processos em três níveis

Nível	Processo	Entradas/Saídas
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapas cognitivos Conversas/diálogos
Grupal	Integração	Entendimento compartilhado Ajuste mútuo Sistemas interativos
Organizacional	Institucionalização	Rotinas Sistemas diagnóstico Regras e procedimentos

Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 525)

No caso do processo de intuição, ele ocorre apenas individualmente. Talvez ocorra no nível de grupo ou organizacional, porém o reconhecimento de um padrão ou possibilidade é proveniente do indivíduo. Da mesma forma que organizações não exercem a intuição, elas também não interpretam. A interpretação está relacionada com o refinamento e desenvolvimento de insights intuitivos. Um exemplo de um processo interpretativo básico é o desenvolvimento da linguagem, principalmente por meio de conversas interativas. É verdade que o indivíduo pode interpretar os fatos sozinho, porém, o processo interpretativo é mais rico e mais robusto se as conversas e interações são feitas com outras pessoas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O processo de interpretação praticamente se mistura com o de integração, quando ações acontecem em conjunto com outros membros de um grupo de trabalho. A integração envolve o desenvolvimento de um entendimento compartilhado e a tomada de ações coordenadas por membros de um grupo de trabalho. Ações efetivas serão repetidas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O processo de institucionalização é um fenômeno de nível organizacional. Organizações, assim como qualquer outra instituição social, são construídas socialmente (BERGER; LUCKMAN, 1967). As rotinas e regras que constituem uma organização resistente existem independentemente de qualquer indivíduo, apesar de indivíduos e suas ações serem afetados por essas regras e rotinas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Assim, os autores afirmam que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico, pois ocorre não apenas ao longo do tempo e entre níveis, mas também criam uma tensão entre a assimilação do novo aprendizado (*feed-forward*) e *exploiting* ou usando aquele já aprendido (*feed-back*). Por meio dos processos de *feed-forward*, novas ideias e ações fluem do nível

individual para o grupal e para o organizacional. Ao mesmo tempo, aquilo que já foi aprendido e, até mesmo institucionalizado, alimenta o aprendizado (*feed-back*) do nível organizacional para o individual e grupal, influenciando como as pessoas agem e pensam.

Levando em consideração que a renovação estratégica harmoniza continuidade e mudança, Crossan, Lane e White (1999) concebem a aprendizagem organizacional como o principal meio para alcançar a renovação estratégica. Renovação, por sua vez, requer que as organizações explorem e aprendam novos caminhos enquanto que, ao mesmo tempo, *exploite* aquilo que elas já aprenderam.

Nesse momento, torna-se oportuno fazer a ligação entre o processo de aprendizagem e os mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação do conhecimento, codificação do conhecimento) apresentados na seção anterior, pois, agora, é possível compreender que os mecanismos de aprendizagem se constituem no elemento de transferência de um nível para o outro no processo de aprendizagem. Então, por meio da acumulação de experiência é possível passar do nível individual para o grupal; a articulação do conhecimento propicia a passagem do nível grupal para o organizacional; e a codificação do conhecimento permite a institucionalização desse conhecimento na organização.

Diante do exposto acerca de que as capacidades dinâmicas se desenvolvem por meio de processos e mecanismos de aprendizagem e que o desenvolvimento de produto é considerado uma capacidade dinâmica, chega-se a primeira proposição da tese:

Proposição 1: Os processos de aprendizagem (intuição, interpretação, integração e institucionalização) são mediados pelos mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento) e explicam como ocorre o processo de desenvolvimento de produto.

Tendo em vista que o desenvolvimento de produto se apresenta como um contexto favorável para que se compreenda como os processos e mecanismos de aprendizagem são operacionalizados, já que além de ser considerado uma capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002), ele tem se tornado um dos processos-chave para a manutenção da competitividade de uma empresa no ambiente atual (FALVO; SILVA, 2008), torna-se necessário discorrer sobre esse tema, o que é feito na seção a seguir.

2.2. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

De acordo com Krishnam e Ulrich (2001) o desenvolvimento de produto envolve aproveitar oportunidades de mercado para fornecer novos produtos disponíveis para compra (KRISHNAM; ULRICH, 2001). Seguindo a mesma linha de raciocínio, porém fornecendo uma definição mais geral, Rozenfeld et al. (2006) afirmam que:

[...] desenvolvimento de produto consiste no conjunto de atividades por meio das quais busca-se, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, se chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo, e acompanhar o produto após o lançamento para se realizar as eventuais mudanças necessárias nessas especificações, planejar a descontinuidade do produto no mercado e incorporar, no processo de desenvolvimento, as lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do produto (ROZENFELD ET AL., 2006, p. 1).

Tanto a definição fornecida por Krishnam e Ulrich (2001) quanto a que Rozenfeld et al. (2006) apresentam são melhor compreendidas quando o escopo do processo de desenvolvimento de produto é analisado, já que, basicamente, tem início com o reconhecimento de uma oportunidade de novo produto e finaliza com a produção e comercialização desse novo produto. Esse processo de desenvolvimento de produto envolve atividades simultâneas de praticamente todas as áreas da empresa e de suas cadeias de suprimentos e de distribuições, de maneira integrada, fazendo com que a delimitação e composição desse processo se torne difícil.

Contudo, essa dificuldade nem sempre existiu, já que o início do surgimento da função desenvolvimento de produto nas organizações foi orientado por uma abordagem sequencial (**Engenharia Tradicional** ou **Desenvolvimento de Produto Sequencial**), cujas informações acerca do produto eram estabelecidas de acordo com uma ordem lógica de uma área funcional para outra, primeiro marketing, depois *design*, engenharia, produção etc. O projeto ia passando pelas áreas e cada uma se restringia a receber uma determinada informação, desempenhar o trabalho e produzir o resultado que se esperava dela. Dessa maneira, não havia forte interação entre elas durante e depois da realização das atividades. O gerenciamento das atividades e procedimentos eram informais e se baseavam na experiência das pessoas, além de se diferenciarem entre as áreas funcionais, que criavam culturas e padrões de trabalho próprios (ROZENFELD ET AL., 2006).

A partir do final dos anos 80, diante do aumento da complexidade e dinamismo dos ambientes econômico, tecnológico, social e de regulamentação, surge a abordagem da

Engenharia Simultânea, alterando a visão sobre como desenvolver produto. Conforme Slack, Chambers e Johnston (2002, p.175),

muitas organizações afastaram-se da abordagem sequencial de projeto de produto e estão aplicando métodos iterativos de projeto. Esta abordagem realiza parte de cada etapa de projeto simultaneamente, usando equipes multidisciplinares (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p.175).

Isso significa que a Engenharia Simultânea aumentou a integração sugerindo, inclusive, que clientes e fornecedores participassem do processo de desenvolvimento e, principalmente, revelou as vantagens da realização de atividades simultâneas. Foi demonstrado pelas empresas e teóricos da época que esse tipo de estratégia, possibilitada pela maior integração entre as áreas funcionais, gerava a diminuição do tempo de desenvolvimento, custo e aumentava a qualidade (ROZENFELD ET AL., 2006; ZANCUL; MARX; METZKER, 2006).

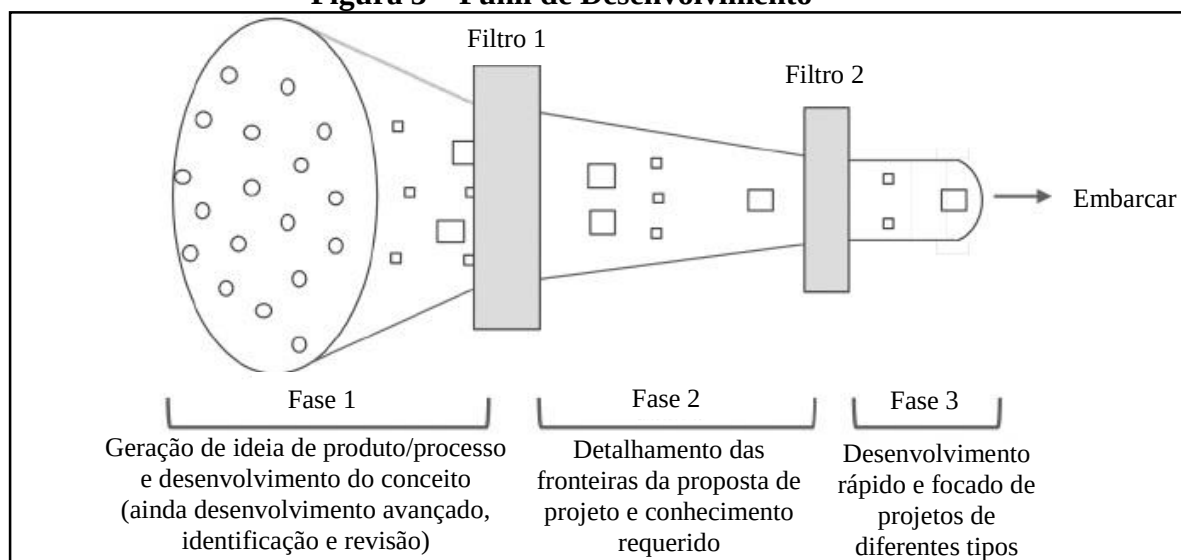
Apesar da abordagem da **Engenharia Simultânea** ter proporcionado relevantes melhorias no desempenho das organizações, ela considerava apenas as áreas funcionais, cujas atividades eram integradas e coordenadas por meio dos trabalhos dos times, gerentes de projeto e técnicas (ROZENFELD ET AL., 2006).

Diante dessa constatação, as empresas passaram a promover a revisão de suas estruturas eminentemente ou excessivamente funcionais e iniciando um caminho evolutivo (em uma escala de maturidade) em direção a estruturas orientadas à gestão de processos de valor (LADEIRA; FERREIRA; OLIVEIRA, 2010). Surge, portanto, a **Abordagem de Processo de Negócio** que dá ainda mais ênfase à integração entre as atividades, já que profissionais de desenvolvimento de produto passam a compreender a relação entre atividades antes vistas como distantes, tais como: criação e uso de tecnologia, retirada do produto do mercado e obtenção de ideias para novos produtos, etc. Além disso, contribui para que se perceba a importância entre as atividades do Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) e o Planejamento Estratégico da empresa (ROZENFELD ET AL., 2006).

Essa proposta de integrar o planejamento estratégico com o PDP ficou conhecida como Funil de Desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993), ilustrada na figura 3. A ideia é estudar o desenvolvimento de produto como um processo que integra o planejamento estratégico de mercado e negócio com as atividades de desenvolvimento de produto. Assim, o PDP teria início a partir do planejamento de um conjunto de projetos (o portfólio de produtos) e, por meio de um processo de negócio disciplinado, com fases e avaliações, apenas os produtos

com maior probabilidade de sucesso eram disponibilizados para o mercado, assegurando eficácia e atendimento às metas da estratégia competitiva da empresa (ROZENFELD ET AL., 2006; BESSANT; TIDD, 2009).

Figura 3 – Funil de Desenvolvimento



Fonte: Clark; Wheelwright (1993)

De acordo com o Funil de desenvolvimento (Figura 3), as ideias para desenvolvimento de produto estão localizadas na boca do funil e, à medida que são selecionadas, avançam para o desenvolvimento, após a tomada de decisão para serem desenvolvidas. Adicionalmente, destaca-se que o surgimento das ideias e o avanço em direção ao funil de desenvolvimento são geralmente impulsionados pelo mercado e pela tecnologia (FERREIRA, ET. AL., 2011).

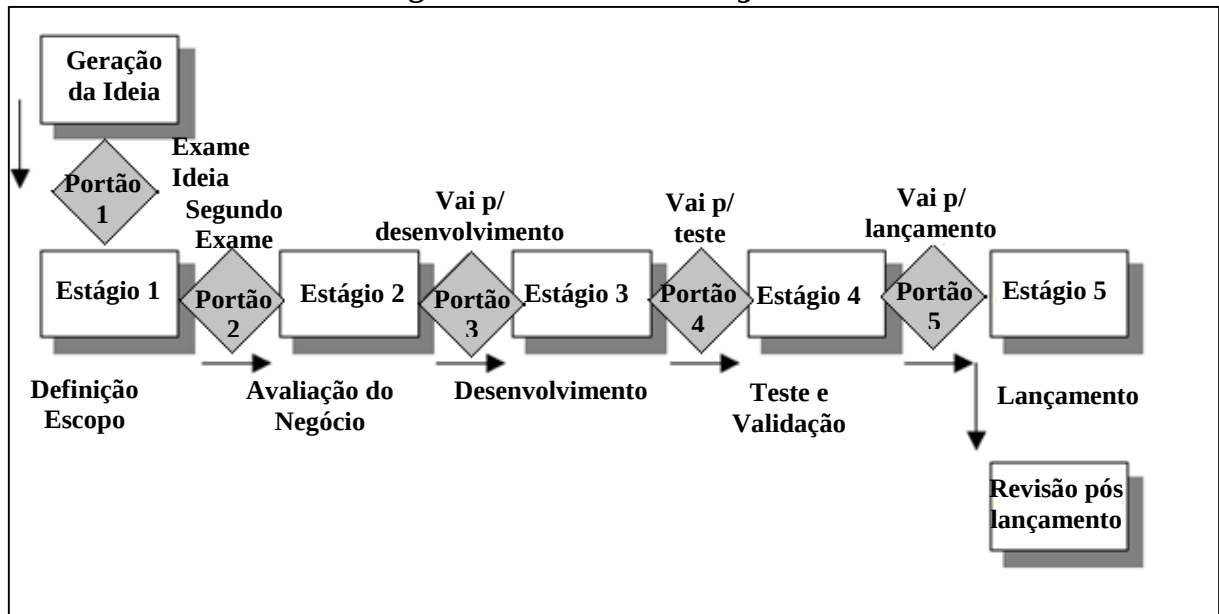
Outro método utilizado para estruturar o processo de desenvolvimento de produto que também faz parte dessa Abordagem de Processo de Negócio é o processo de *Stage-Gate* desenvolvido por Cooper (2001) que garante a geração de novos produtos, desde a ideia até o lançamento, contribuindo, particularmente, para identificar a relevância e mostrar como implementar uma disciplina sistemática de avaliação e transição de fases, integrada com o processo decisório de planejamento estratégico (COOPER, 2001; ROZENFELD ET AL., 2006).

De acordo com Tidd e Bessant (2009), esse modelo sugere que o desenvolvimento eficaz de produto precisa operar alguma forma de processo estruturado em estágios. À medida que os projetos “caminham” dentro do processo de desenvolvimento, uma série de estágios com critérios de decisão diferentes devem ser transpostos. A questão mais importante é a garantia

da presença de algum tipo de estrutura permeando o processo e que seja capaz de revisar informações técnicas e mercadológicas em cada estágio (BESSANT; TIDD, 2009).

Um panorama geral do processo *Stage-Gate* pode ser visto na Figura 4 e consiste em cinco estágios, além da Geração da Ideia e do lançamento.

Figura 4 – Processo de *Stage-Gate*



Fonte: Cooper (2001)

A Geração da Ideia consiste na coleta de ideias de múltiplas fontes para alimentar o processo de desenvolvimento de produto e num filtro inicial (Portão 1), podendo ou não ser obtido o “sinal verde” para alcançar o Estágio 1 (Definição do Escopo). Durante esse primeiro estágio, são feitas avaliações técnicas e de mercado preliminares, a fim de se obter informações “mais tangíveis” sobre a nova ideia, despendendo poucos recursos (especialmente financeiros), de modo que o projeto possa ser reavaliado no “Estágio 2” (etapa subsequente), sob novas perspectivas, isto é, com novas e mais sofisticadas ferramentas de avaliação.

No Estágio 2 (Avaliação do Negócio), mais uma vez, o projeto é submetido ao escrutínio dos especialistas. Nessa etapa, são importantes as seguintes considerações: a definição clara do projeto e do produto a ser desenvolvido; uma justificativa plausível a fim de levar a proposta adiante; e um planejamento de projeto que já seja capaz de prever os eventos futuros do fluxo de desenvolvimento.

O Estágio 3 (Desenvolvimento) tem início logo depois de o “dever de casa” dos dois primeiros portões terem sido concluídos e o produto ter sido claramente definido, isto é, ter-se

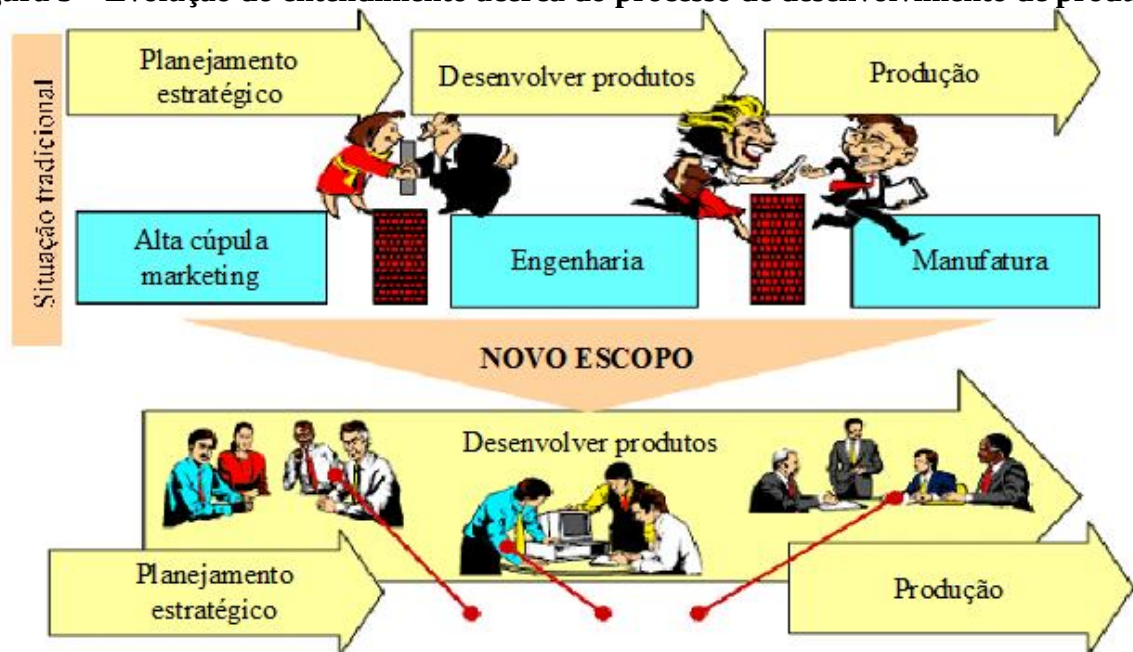
elencado os alvos de mercado, ter-se um conceito bem definido de projeto e posicionamento de mercado. Cooper (2001) salienta que o que será entregue ao final do estágio 3 será um protótipo de produto que já tenha sido parcialmente validado pelos consumidores e que tenha passado por todos os testes internos de avaliação.

O propósito do Estágio 4 (Teste e Validação) é promover a total validação do projeto como um todo: testando seu desempenho comercial, sua produção e seu “*marketing*”. De acordo com Cooper (2001), algumas atividades típicas deste estágio são os testes de mercado, testes de uso na casa de certos consumidores e alguns “testes-piloto” acerca de como o produto será produzido.

No Estágio 5 (Lançamento) tem início a produção e comercialização do produto. Depois desse estágio, deve ser feita uma avaliação e controle do produto no mercado, verificando o realizado vs o projetado e relatando e estudando as lições aprendidas.

A partir do exposto e, conforme ilustrado na Figura 5, percebe-se que houve uma evolução do entendimento acerca do PDP, já que deixa de ser visto como um processo sequencial que avança entre as áreas funcionais (situação tradicional), passando a ser visto como um processo que integra as atividades das áreas funcionais (novo escopo). É importante ressaltar que essas atividades são executadas por diversos profissionais de diferentes áreas da empresa tais como Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Engenharia do Produto, Suprimentos, Manufatura e Distribuição, cada uma vendo o produto por uma perspectiva diferente, mas que são complementares. Então, apesar de em ambos os casos o PDP envolverem o processo de planejamento estratégico e acompanharem o processo de produção, as abordagens mais atuais focam na questão da integração (ROZENFELD ET AL., 2006).

Figura 5 – Evolução do entendimento acerca do processo de desenvolvimento de produto

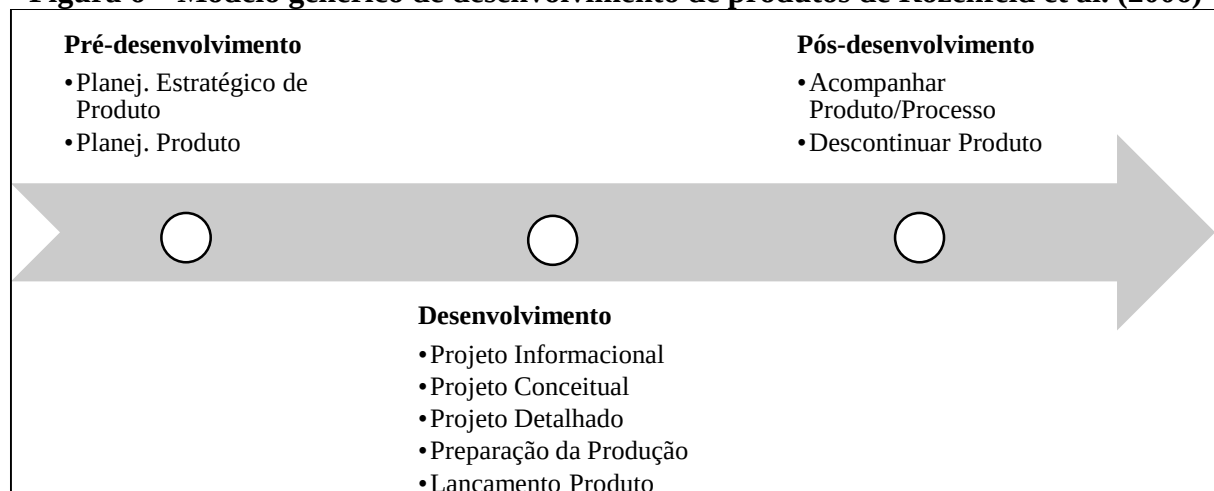


Fonte: Rozenfeld et al. (2006, p. 14)

Explicada a evolução do processo do desenvolvimento de produto, torna-se interessante apresentar alguns modelos que norteiam o processo de desenvolvimento de produto, tais como o de Rozenfeld et al. (2006) e o de Bessant e Tidd (2009).

O modelo de Rozenfeld et al. (2006) compreende nove fases as quais são divididas em três macrofases: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6 – Modelo genérico de desenvolvimento de produtos de Rozenfeld et al. (2006)



Fonte: adaptado de Rozenfeld et al. (2006)

A macrofase de **pré-desenvolvimento** é composta por duas fases: planejamento estratégico de produtos, durante a qual as informações contidas nas estratégias corporativas são transformadas no plano estratégico de produtos, que contém a descrição do portfólio de produtos; e planejamento do projeto, ao longo do qual se determina o escopo e planejamento macro do projeto do produto selecionado no portfólio.

A macrofase de **desenvolvimento** envolve cinco fases: projeto informacional, durante o qual são elaboradas as especificações-meta do produto; projeto conceitual, destinado à elaboração do conceito do produto e ao estabelecimento de sua arquitetura; projeto detalhado, ao longo do qual são realizados todos os cálculos e desenhos detalhados para a produção, protótipos do produto, e planos de lançamento, vendas e apoio ao produto no mercado; preparação da produção, durante a qual as máquinas, ferramentas e métodos de produção são especificados e é gerada toda a documentação necessária para produzir o produto com qualidade; e lançamento do produto, momento em que o produto é lançado e a equipe de desenvolvimento é desfeita.

A macrofase de **pós-desenvolvimento** compreende as fases de acompanhamento do produto e processo e descontinuação do produto no mercado. Nessa etapa, é feito um acompanhamento sistemático e fornecido documentos referentes às melhorias de um produto durante a sua fase de uso. Envolve também a retirada sistemática do produto do mercado e a avaliação de todo o seu ciclo de vida, para que sirva de referência para desenvolvimentos futuros.

O Quadro 3 fornece entendimento mais detalhado e conciso das macrofases e respectivas fases do modelo de Rozenfeld et al. (2006):

Quadro 3 – Detalhamento das Macrofases e Fases do Modelo genérico de desenvolvimento de produtos de Rozenfeld et al. (2006)

MACRO-FASES / FASES	OBJETIVO GERAL DA FASE
Pré-desenvolvimento	
Planejamento Estratégico de Produtos	Obter um plano contendo o portfólio de produtos da empresa a partir do Planejamento Estratégico da Unidade de Negócio (PEUN), ou seja, uma lista descrevendo a linha de produtos da empresa e os projetos que serão desenvolvidos.
Planejamento do Projeto	Realizar o planejamento macro de um dos projetos de novo produto planejados no portfólio. O planejamento do projeto compreende os esforços no sentido de identificar todas as atividades, recursos e a melhor forma de integrá-los para que o projeto siga em frente com o mínimo de erros. O resultado é o plano de projeto do produto, que compreende informações relevantes para a execução do projeto
Desenvolvimento	
Projeto Informacional	O objetivo dessa fase é, a partir das informações levantadas no planejamento e em outras fontes, desenvolver um conjunto de informações, o mais completo possível, chamado de especificações-meta do produto.
Projeto Conceitual	Na fase do projeto conceitual as atividades estão relacionadas com a busca, criação, representação e seleção de soluções para o problema de projeto.
Projeto Detalhado	O objetivo é desenvolver e finalizar todas as especificações do produto, para então serem encaminhadas à manufatura e às outras fases do desenvolvimento.
Preparação da Produção do Produto	O objetivo dessa fase é colocar o produto no mercado, mas engloba a produção do lote piloto, a definição dos processos de produção e manutenção. Trata de atividades da cadeia de suprimentos do ponto de vista interno.
Lançamento do Produto	O objetivo dessa fase é colocar o produto no mercado, envolvendo o desenho dos processos de venda e distribuição, atendimento ao cliente e assistência técnica e as campanhas de marketing, ou seja, as atividades da cadeia de suprimentos relacionadas à colocação do produto no mercado.
Pós-desenvolvimento	
Acompanhar Produto e Processo	As atividades dessa fase estão essencialmente baseadas no tratamento de informações, exigindo uma sistemática bem estruturada para que os profissionais envolvidos possam lidar com as diferentes fontes de informação, que são externas e internas à empresa e os sistemas e procedimentos envolvidos. Essa fase trata os problemas relacionados ao produto, e as informações geradas devem ser incluídas nas atividades de análise do desempenho do produto
Descontinuar Produto no Mercado	Cumprir um plano (cronograma) pré-definido para a descontinuidade do produto. A produção é descontinuada quando o produto não apresenta mais vantagens e importância do ponto de vista econômico ou estratégico. Alguns sinais do fim de vida do produto: declínio das vendas, redução na margem de lucro, perda de participação no mercado ou uma combinação desses três fatores.

Fonte: adaptado de Rozenfeld et al. (2006)

Com relação ao modelo de Bessant e Tidd (2009), o mesmo abrange quatro estágios, durante os quais são discriminados os vários fatores a serem gerenciados em diferentes estágios do processo de desenvolvimento de produto, facilitando a discussão e análise do referido processo. É importante ressaltar que cada um desses estágios é separado por portões (*gates*) de decisão distintos, que possuem critérios bem definidos, como adequação de produto, vantagens de produto e outros.

Quadro 4 – Modelo de Desenvolvimento de Produto

ESTÁGIO	FATORES
Geração do Conceito	• Tendências do mercado X Necessidades do consumidor; • Demanda de mercado (<i>market pull</i>) X Oferta de tecnologia (<i>technology push</i>)
Avaliação de Seleção do Projeto	• Plano do produto agregado ○ determinação do portfólio de desenvolvimento de novo produto • Conceitos de produtos específicos ○ Funil de desenvolvimento ○ Processo <i>Stage-Gate</i>
Desenvolvimento do Produto	• Atividades necessárias para adotar o conceito escolhido e entregar um produto para comercialização;
Comercialização do Produto e Revisão	• Avaliar o sucesso de novos produtos; • Medidas financeiras ou mercadológicas mais formais e restritas • Potencial de aprendizagem organizacional e futuras opções de novos produtos

Fonte: adaptado de Bessant e Tidd (2009)

Conforme apresentado no Quadro 4, o primeiro estágio é o da **geração de conceito**. Analogamente ao modelo proposto por Rozenfeld et al. (2006), nessa primeira fase são identificadas oportunidades para novos produtos ou serviços. Contudo, no modelo de Bessant e Tidd (2009) essa identificação é feita por meio do monitoramento das tendências de mercado e das necessidades do consumidor que fornecem informações para desenvolver o conceito do novo produto, enquanto que Rozenfeld et al. (2006) se aprofundam mais no assunto, propondo o uso do planejamento estratégico do produto. Outras estratégias propostas por Bessant e Tidd (2009) que são utilizadas para iniciar o PDP são: demanda de mercado (*market pull*), utilizada para realizar adaptações incrementais ou extensões da linha produtos; e oferta de tecnologia (*technology push*), aplicada nos casos em que o cliente ignora ou é incapaz de articular suas necessidades.

O segundo estágio, **seleção do projeto**, envolve a busca e escolha de projetos que satisfaçam a certos critérios e equivale ao planejamento de produto no modelo proposto por Rozenfeld et al. (2006). Esse processo de seleção envolve dois níveis de filtragem: o plano de produto agregado, em que o portfólio de desenvolvimento de novo produto é determinado. Para tanto, é preciso aplicar apropriadamente os recursos aos projetos, desenvolver plano de capacidade para equilibrar recurso e demanda e analisar o efeito de projetos propostos sobre as capacidades. O outro nível de filtragem se ocupa dos conceitos de produtos específicos e os processos mais comuns são: o funil de desenvolvimento e o processo Stage-Gate, anteriormente explicados.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), os prejuízos em não selecionar o melhor projeto são: "custo real de recursos desperdiçados em projetos sem valor; e custos de oportunidade de projetos secundários que poderiam ter dado certo com recursos adicionais" (BESSANT; TIDD, 2009, p. 194).

O terceiro estágio é o de **desenvolvimento de produto** que inclui todas as atividades necessárias para adotar o conceito escolhido e entregar o produto para comercialização. Nesse momento, as equipes individuais de P&D, projeto, engenharia e marketing trabalham conjuntamente para resolver questões específicas e tomar decisões sobre detalhes. Em muitos casos, essa rotina de resolução de problemas envolve ciclos repetidos de projeto-teste-fabricação que fazem uso de diversas ferramentas. Observa-se que a explanação dessa etapa é feita de mais geral, diferentemente do que ocorre no modelo de Rozenfeld et al. (2006) os quais não só elencam as microfases (Projeto Informacional, Projeto Conceitual, Projeto Detalhado, Preparação da Produção e Lançamento Produto), como explicam cada uma delas.

O quarto e último estágio é o de **comercialização do produto e revisão** que, muitas vezes, é confundido com o próprio PDP. Por exemplo, co-desenvolvimento com cliente, teste de marketing e uso de sites de teste alfa, beta e gama proviam informações sobre as exigências de clientes e qualquer problemas de utilização, mas também ajudavam a ganhar o cliente e a preparar o mercado. Contudo, interessante para a presente pesquisa é identificar os fatores que influenciam o PDP, a saber: avaliação do sucesso de novos produtos, medidas financeiras ou mercadológicas mais formais e restritas e o potencial de aprendizagem organizacional e futuras opções de novos produtos. Esse aspecto vai ao encontro ao que no modelo de Rozenfeld et al. (2006) é denominado de acompanhamento produto/processo.

Dessa forma, percebe-se que existem modelos de desenvolvimento de produto que envolvem uma maior grau de detalhamento das etapas que as empresas devem seguir ao desenvolver seus produtos, como é o caso do modelo de Rozenfeld et al. (2006), enquanto que outros são mais simplificados, tal como o de Bessant e Tidd (2009). O fato de um modelo ser mais ou menos complexo não implica em maior ou menor efetividade ao ser aplicado, mas que modelos simplificados, normalmente, são seguidos por empresas que não possuem todas etapas do processo de desenvolvimento de produto detalhadas formalmente.

Tendo em vista que a visão de PDP apresentada é baseada em um fluxo de atividades e de informações e que para compreender melhor o desenvolvimento das CD (e, conseqüentemente, do desenvolvimento de produto) é preciso se engajar nas atividades detalhadas e em como as pessoas desempenham essas atividades (REGNÉR, 2008), a seção

seguinte versará sobre uma abordagem da estratégia que permite compreender e analisar de maneira mais aprofundada e com riqueza de detalhes como esses processos de fato ocorrem.

2.3. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Esta seção aborda a perspectiva da Estratégia como Prática (ECP). Primeiramente, serão apresentados a sua definição e seus elementos constituintes (práxis, práticas e praticantes). Em seguida, será feita a distinção entre a Estratégia como Prática e a Estratégia Processual, já que dúvidas sobre os aspectos que diferenciam essas duas temáticas são frequentes.

2.3.1. Definição e Elementos Constituintes: Práxis, Práticas e Praticantes

Tradicionalmente, os pesquisadores de estratégia assumem que esta é algo que as organizações têm. Organizações têm, por exemplo, estratégia de diferenciação, estratégia de diversificação e estratégia de *joint venture*; têm processos de planejamento estratégico, processos de decisão e processos de mudança. Nessa visão, estratégia é uma propriedade das organizações (JOHNSON ET AL., 2007).

A Estratégia como Prática, por sua vez, surgiu como uma abordagem alternativa aos estudos de estratégia, demarcando um novo campo ao reunir acadêmicos e praticantes. A partir da publicação de seu artigo seminal intitulado “*Strategy as Practice*”, Richard Whittington deu início ao movimento da estratégia como prática, defendendo que o foco dessa abordagem está na estratégia como uma prática social, isto é, em como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem (WHITTINGTON, 1996).

De acordo com essa abordagem, a estratégia é considerada algo que as pessoas fazem, isto é, uma atividade. Então, ao passo que as organizações têm estratégias de diferenciação, existem pessoas desempenhando atividades de forma diferente e difícil de imitar. Fato semelhante ocorre com o processo de estratégia, já que também envolve pessoas elaborando a estratégia (JOHNSON ET AL., 2007).

Dessa maneira, sob a perspectiva da Estratégia como Prática, estratégia tem sido definida como uma atividade situada e socialmente construída, e a pergunta chave que a norteia é: o que é preciso para ser um praticante de estratégia efetivo? Em outras palavras, o que as

pessoas engajadas no *strategizing* realmente fazem e como elas influenciam os resultados estratégicos? (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON ET AL., 2007).

É importante explicar que o termo “situada” é uma terminação chave que permeia a literatura sobre prática e se refere à forma pela qual a atividade tanto molda quanto é moldada pela sociedade dentro da qual ocorre. Como toda atividade é uma atividade situada, então atores não podem ser considerados separadamente do contexto ou situação no qual atuam (JARZABKOWSKI, 2005).

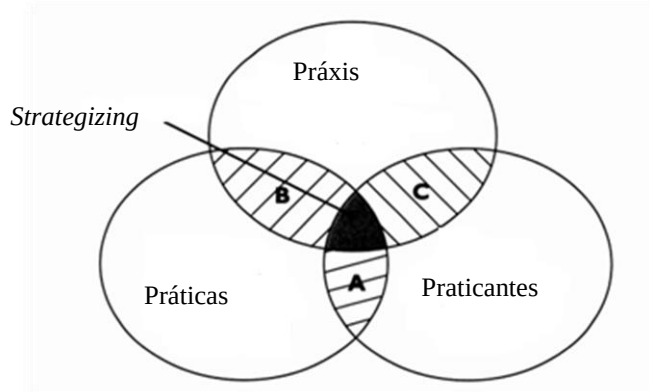
Nesse sentido, a Estratégia como Prática está relacionada com os aspectos detalhados do *strategizing*, ou seja, como os estrategistas pensam, falam, refletem, agem, interagem, emocionam-se, abrilhantam, politizam, quais ferramentas e tecnologias eles usam e quais as implicações das diferentes formas de *strategizing* para a estratégia como uma atividade organizacional (JARZABKOWSKI, 2005).

Logo, o *strategizing* está relacionado à atividade administrativa e a como os estrategistas fazem estratégia (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004) e corresponde a todas as reuniões, conversas, *form-filling* e *number crunching*, por meio dos quais a estratégia de fato é formulada e implementada (WHITTINGTON, 1996). Ele envolve as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas às quais se recorre para realizar a atividade (JARZABKOWSKI, 2005).

Objetivando explicar o *strategizing*, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolveram um modelo que abrange práxis, práticas e praticantes. Para esses autores, o *strategizing* ocorre na interconexão entre a prática, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007) e é importante discorrer sobre esses três elementos constituintes do *strategizing*, pois eles fornecem ângulos diferentes para se examinar a ECP.

A Figura 7 representa o modelo de *strategizing* apresentado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), onde o *strategizing* compreende a interconexão entre prática, práxis e praticantes, e as letras A, B e C correspondem a focos mais fortes entre uma dessas interconexões, dependendo do problema de pesquisa a ser direcionado.

Figura 7 – Modelo conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), a práxis consiste em um “conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria”, ou seja, as atividades que as pessoas fazem na prática; as práticas se referem a “práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis”; e os praticantes consistem em “atores que moldam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11).

Dessa maneira, não só os executivos seniores são considerados praticantes, mas também os gerentes de nível intermediário, os consultores, como McKinsey & Co. e a Boston Consulting Group, além dos bancos de investimento, advogados corporativos e gurus das escolas de negócios, pois também realizam o trabalho da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

No intuito de esclarecer o conceito de práticas, torna-se interessante especificá-las. Assim, práticas se referem às rotinas e normas do trabalho de estratégia. Essas práticas são tanto autônomas (como a formação de time de projeto de estratégia ou elaboração de estratégia *away-days*) ou implícitas nas várias ferramentas de estratégia, como as técnicas analíticas (SWOT) ou tecnologias, como *flipcharts*, computadores e *software* (WHITTINGTON; 2007).

De maneira mais estruturada, Jarzabkowski (2005) categoriza as práticas em três tipos: administrativa, discursiva e episódica. As práticas administrativas servem ao objetivo de organizar e coordenar estratégia, como mecanismos de planejamento, orçamento, previsão, sistemas de controle, indicadores de desempenho e metas. As práticas discursivas fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para interagir sobre estratégia. As práticas

episódicas criam oportunidade e organizam a interação entre praticantes na elaboração de estratégia, tais como encontros, *workshops* e *away days* (JARZABKOWSKI, 2005).

A partir do exposto, percebe-se que o modelo de *strategizing* fornecido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) explica o fato do *strategizing* ocorrer na interconexão entre prática, práxis e praticantes e que as letras A, B e C correspondem a focos mais fortes entre uma dessas interconexões, dependendo do problema de pesquisa a ser direcionado. Contudo, a inter-relação entre esses elos representados pelas letras A, B e C não é explicada. Indícios para essa explicação podem ser encontradas no trabalho de Belmondo e Roussel (2014), os quais consideram as rotinas como sendo o elo de ligação entre essas as práticas e as práxis. Para esses atores, tanto as práticas quanto as atividades coletivas desempenhas pelos indivíduos são responsáveis pelo surgimento das atividades estratégicas as quais são caracterizadas pela repetição, estando presente nas rotinas estratégicas e ratificando que a relação entre práxis e práticas é mediada pelas rotinas presentes na organização (BELMONDO; ROUSSEL, 2014).

É importante esclarecer que essas rotinas são concebidas como sistemas generativos, dinâmicos e não objetos estáticos, sendo fonte de flexibilidade de mudança. Nesse sentido, elas são constituídas dois aspectos interativos: o aspecto performativo e o ostensivo (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

O aspecto performativo é definido como sendo “*specific actions, by specific people in specific places and times*” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p.101)” e, portanto, está relacionado com a ideia de práxis, já que ambos se referem à execução de atividades realizadas (*performed*) por atores individuais. Essas atividades são institucionalizadas na organização na medida em que são executas repetidamente durante a realização frequente de uma rotina (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

O aspecto ostensivo é conceituado como sendo “*the ideal or schematic form of a routine. It is the abstract, generalized idea of the routine, or the routine in principle*” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p.101) e está relacionado com as práticas estratégicas, uma vez que ela fornece aos praticantes ferramentas e técnicas as quais são empregadas para formular e implementar estratégia e precisam ser apropriadas para que sejam utilizadas efetivamente. Dessa forma, afirma-se que as práticas estratégicas são coletivamente apropriadas nas rotinas, quando elas fornecem ferramentas e técnicas utilizadas pelos atores (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

Dessa maneira, as rotinas resultam da institucionalização das práxis e da apropriação das práticas, conforme ilustra o modelo conceitual fornecido por Belmondo e Roussel (2014) e apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo conceitual para entender a emergência das rotinas estratégicas



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

O modelo propõe uma visão integrada entre práxis, prática e rotinas, considerando as rotinas como um nível intermediário entre práxis e prática. Mais precisamente, revela que as rotinas estratégicas são resultantes da apropriação das práticas estratégicas e da institucionalização da práxis estratégica.

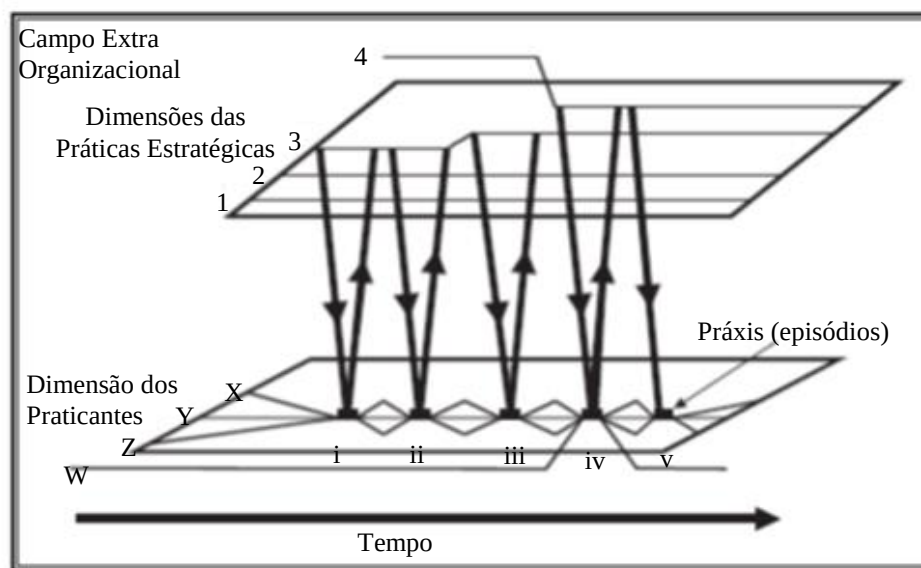
Dessa forma, é possível perceber a relevância que a abordagem da prática possui para a compreensão do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, uma vez que proporcionam os elementos (prática e práxis) que fundamentam as rotinas as quais, por sua vez, constituem-se no elemento sobre o qual os mecanismos de aprendizagem que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas atuam.

Ainda com relação ao modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), percebe-se que o mesmo também não ilustra a presença de atores externos na adoção de práticas estratégicas nas organizações. Nesse sentido, Whittington (2006) já considerava que o movimento da ECP estava incompleto, pois os pesquisadores enfatizavam a atividade estratégica no nível intra-organizacional ou nos efeitos agregados dessa atividade no nível extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Ressalta-se, portanto, a

necessidade de examinar aquilo que as pessoas estão fazendo no nível micro, ao mesmo tempo em que foca-se naquilo que está acontecendo na sociedade no nível macro (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Considerando a importância de fazer conexões entre os fenômenos intra-organizacionais e os extraorganizacionais, Whittington (2006) fornece um *framework* para a pesquisa em estratégia que integra esses dois níveis, apresentado na figura 9.

Figura 9 – Integrando práxis, práticas e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

A partir da Figura 9, percebe-se que os agentes, indicados pelas letras X, Y e Z, tipicamente da alta administração, seus assessores e gerentes de nível médio, fazem parte de uma organização (paralelogramo inferior), que possui um conjunto de rotinas legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4).

O agente W, por sua vez, não é funcionário direto da organização, porém participa de diversos episódios/atividades estratégicas (iv). Ele pode ser, por exemplo, um consultor que atua como um praticante externo à organização, podendo interferir na adoção e, até, proporcionar essa adoção (OYADOMARI, ET AL., 2008; WALTER; AUGUSTO, 2011).

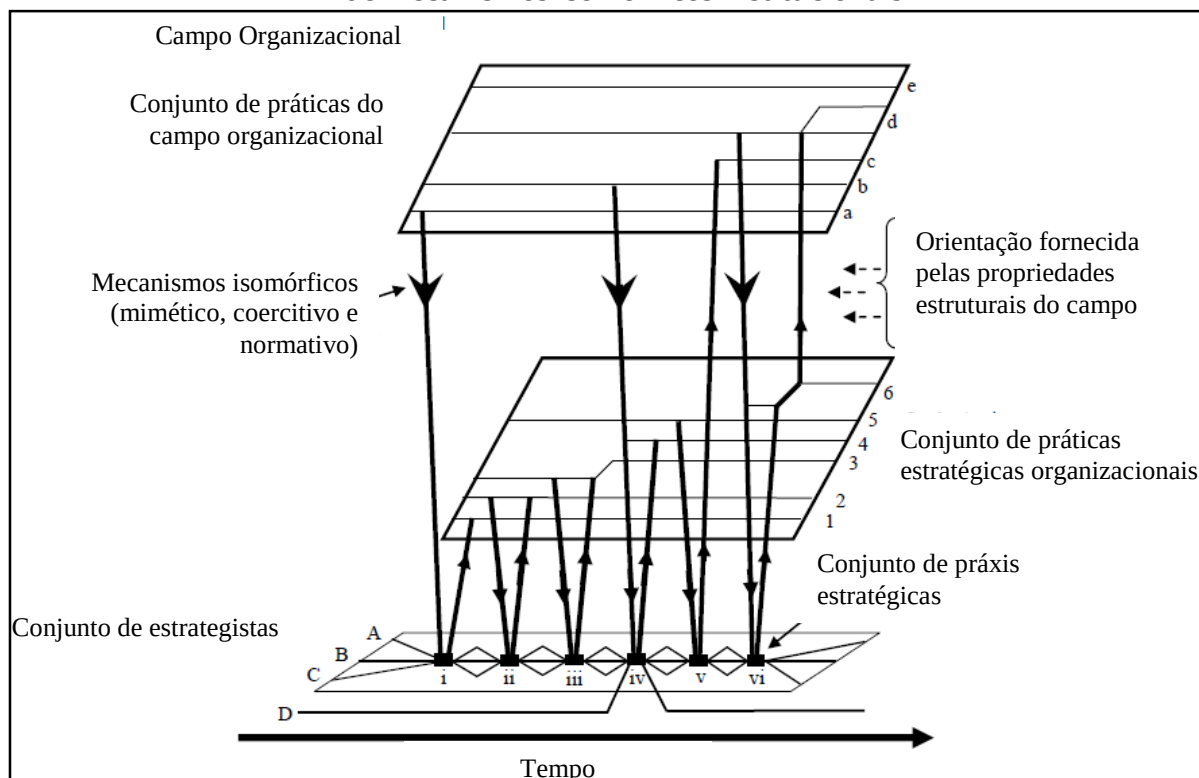
Assim, na medida em que os agentes seguem, sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos extra ou intra-organizacional, eles reproduzem (1, 2 e 3) ou modificam sua práxis em certo momento por meio da introdução de uma nova prática (4), descoberta no ambiente extra organizacional.

Tendo em vista que Whittington (2006) aborda somente a maneira pela qual as práticas extraorganizacionais são inseridas nas organizações por meio de estrategistas externos, Walter (2010) propõe acrescentar ao modelo de Whittington (2006), disposto na figura 9, o fato de que os estrategistas internos adotam práticas estratégicas do campo organizacional por meio de outros mecanismos (mecanismos isomórficos) que independem da atuação de atores externos.

Assim, conforme ilustra a figura 10, as principais alterações feitas no modelo original (figura 4) foram (WALTER, 2010):

1. a denominação campo extraorganizacional foi substituída por campo organizacional;
2. acréscimo de mais um nível da estratégia: o conjunto de práticas do campo organizacional, ilustradas pelas letras minúsculas (de a até e), representando o campo institucional (nível macro); o conjunto de práticas estratégicas organizacionais (de 1 a 6), o nível organizacional (meso); e o conjunto de praticantes estratégicos (ou estrategistas) (de A a D) realizando seus episódios de práxis estratégicas (de i a vi), o nível da práxis estratégica (micro);
3. distinção dos pontos de partida e de chegada das setas nas práticas estratégicas da organização, no intuito de destacar a existência de diferentes práticas estratégicas na organizacional, bem como diferentes possibilidades de origem e destino das setas;
4. expansão do papel das setas, já que passaram a interligar os três níveis da estratégia (institucional, organizacional e práxis), resultando na representação de diferentes fenômenos, como o caso do isomorfismo, cujos mecanismos são representados pelas setas descendentes do conjunto de práticas do campo organizacional para os demais níveis (evidenciadas pelas pontas das setas maiores).

Figura 10 – Adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização por meio de mecanismos isomórficos institucionais



Fonte: Walter (2010)

A partir do exposto, percebe-se que o modelo originalmente criado por Whittington (2006) e revisitado por Walter (2010) fornece várias possibilidades de pesquisa, podendo receber novas contribuições. Dentre elas, destaca-se o estudo das setas ascendentes que correspondem às respostas dadas pelos agentes às pressões institucionais, cuja temática, no modelo de Walter (2010), foi mencionada, mas não analisada. A análise não foi feita pela autora porque o foco da referida pesquisa foi a influência dos mecanismos isomórficos institucionais sobre a adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas da organização e, portanto, apenas as setas descendentes oriundas do conjunto de práticas do campo organizacional foram analisadas (WALTER, 2010).

Contudo, dado que as setas ascendentes entre a prátix dos estrategistas e as práticas organizacionais podem ser adotadas para analisar a influência dos estrategistas internos e externos e seus episódios de prátix sobre a estratégia da organização e, conseqüentemente, sobre o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, elas serão analisadas também na presente pesquisa.

Assim sendo, percebe-se que a abordagem da ECP traz o ator humano e suas ações e interações para o estágio central da pesquisa em estratégia (JARZABKOWSKI, 2005), já que,

durante muito tempo, o fator humano foi marginalizado nas pesquisas em estratégia, ignorando o fato de que as pessoas fazem estratégia, ou seja, desconsiderando o papel dos praticantes (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). O foco é sobre como os praticantes agem, qual trabalho eles fazem, com quem eles interagem e qual razão prática eles aplicam às suas próprias experiências localizadas de estratégia (CHIA, 2004).

A partir do entendimento de que os elementos constituintes do *strategizing* têm relação com o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, já que estas são criadas a partir de rotinas (além da articulação e codificação do conhecimento) as quais, por sua vez, resultam da apropriação das práticas estratégicas e da institucionalização da práxis estratégica, chega-se a segunda proposição da tese:

Proposição 2: Os elementos de *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) explicam o processo de desenvolvimento de produto.

Tendo em vista que antes do surgimento da Estratégia como Prática, o estudo do Processo de Estratégia já demonstrava interesse em humanizar a pesquisa em estratégia (JARZABKOWSKI, 2005), fazendo com que dúvidas acerca da diferença entre essas abordagens ainda sejam frequentes, torna-se importante abordar esse assunto o que é feito na subseção a seguir.

2.3.2. Distinções entre Estratégia como Prática e Processo da Estratégia

Durante muitos anos, a pesquisa em estratégia esteve ancorada nas suposições modernistas dos Estados Unidos da década de 1960, país onde se originou o modernismo. Esse período foi caracterizado, em termos epistemológicos, pela restrição da estratégia, pois o modernismo considerava que a imparcialidade científica, os aspectos gerais e as abordagens quantitativas eram superiores ao engajamento prático, aos aspectos contextuais e aos estudos qualitativos, respectivamente (WHITTINGTON, 2004). Em termos teóricos, as teorias de estratégia eram geradas a partir dos estudos da tradição da microeconomia que reduziam as complexidades da elaboração estratégica a poucas variáveis causais relacionadas e focavam no nível de análise da indústria e da firma (JARZABKOWSKI, 2005).

Atualmente, contudo, o ceticismo pós-moderno tem acabado com essas restrições epistemológicas e teóricas, fazendo com que a predominância modernista comece a se desfazer. Abrem-se caminhos para o desenvolvimento de estudos além das generalizações quantitativas e imparciais do modernismo. Um desses caminhos está diretamente relacionado com a prática da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Ratifica-se este entendimento ao verificar que a Estratégia como Prática se fundamenta nas discussões levantadas pela teoria da estruturação de Anthony Giddens, na Inglaterra, e pelo estruturalismo construcionista (neoestruturalismo ou mesmo estruturalismo, para alguns autores) de Pierre Bourdieu, na França, e nas perspectivas teóricas de outros grandes autores em filosofia e teoria social, como Michel de Certeau, Theodore Schatzki, Clifford Geertz, Thomas Berger, Peter Luckmann, Erving Goffman, Michel Foucault, Ludwig Wittgenstein, Martin Heidegger e Bruno Latour, por exemplo (CANHADA; RESE, 2009).

Tendo em vista que a Estratégia como Prática não é a primeira agenda de pesquisa a tentar quebrar com a dominância econômica sobre a pesquisa em estratégia, ela deve ser vista como a culminação de amplas mudanças que ocorreram na administração estratégica e para as quais a prática pode contribuir. A perspectiva Processual, por exemplo, já demonstrava interesse em humanizar a pesquisa em estratégia (JARZABKOWSKI, 2005).

Contudo, Whittington (2007) afirma que a relação entre as abordagens da Estratégia como Prática e a Processual gera confusão, ou seja, há dificuldade em distinguir uma da outra. Ratificando isso, tem-se que, de um lado, encontram-se autores defendendo a existência de uma complementaridade entre as abordagens (HODGKINSON; WRIGHT, 2006), sugerindo que a estratégia processual foca nos relacionamentos recíprocos entre ação gerencial e seu respectivo contexto, enquanto que a estratégia como prática está centrada nos gerentes, nas rotinas e procedimentos usados para ativar a estratégia (JARZABKOWSKI, WILSON, 2002).

De outro lado, situam-se aqueles que defendem uma total distinção entre visão prática e a processual. Chia e MacKay (2007), por exemplo, afirmam que a Estratégia como Prática oferece oportunidade para o estabelecimento de uma perspectiva alternativa que é claramente distinta da visão processual. Existem também os que afirmam que ainda não está claro se estratégia como prática é uma agenda distinta de pesquisa ou se representa apenas uma extensão (JARZABKOWSKI; WILSON, 2002) da abordagem processual. Nesse sentido, as distinções e complementaridades entre essas abordagens merecem ser discutidas.

Com relação ao processo de estratégia, Mintzberg (1978) destaca que a concepção da mesma como algo que seja formulado é incompleta. Para ele, modelos prescritivos de

elaboração estratégica, os quais lidam com planos fixados e explícitos, desenvolvidos consciente e propositadamente e cujas decisões envolvidas são tomadas previamente, consideram apenas um dos polos do *continuum* ao longo do qual se espera que todas as estratégias se enquadrem. Esse polo representa a estratégia deliberada. O outro polo é denominado de estratégia emergente e representa um padrão em um fluxo de decisões, que se forma gradualmente de maneira não intencional.

Assim, Mintzberg (1978) afirma que as prescrições contemporâneas e técnicas normativas de análise de planejamento aparentam não ser capazes de direcionar o processo de elaboração estratégica, já que a realidade organizacional é muito mais complexa e diferente do que esses modelos podem dar conta. Cada formulador de estratégia enfrenta uma carga de informação impossível de ser processada e, como resultado, não existe um processo ótimo a ser seguido. Nesse sentido, ele passa a incluir o fator humano no processo de elaboração estratégica, afirmando que “não há, talvez, na organização, processo que demande mais da cognição humana que a formação da estratégia (MINTZBERG, p. 948, 1978)”.

Apesar de a abordagem processual ter ajudado a humanizar o campo da estratégia e a reposicionar a estratégia como um fenômeno organizacional, ela recebe várias críticas. A visão de Mintzberg, por exemplo, é limitada, pois ele não considera a estratégia como uma atividade vasta e que, como tal, merece ser estudada em diferentes termos: como um tipo de trabalho que vários dos seus leitores irão fazer, como um tipo de profissão que é influente para além das fronteiras de organizações particulares (WHITTINGTON, 2007).

Adicionalmente, para Mintzberg, não há motivo para se preocupar com a exploração dos reais papéis, adaptações e impactos do planejamento na prática, pois os planejamentos não se concretizam nos resultados organizacionais. Isso significa que ao frisar a separação dos resultados organizacionais da intenção estratégica, os processualistas reduzem o trabalho da estratégia a um esforço em vão, até absurdo, para controlar o incontrolável. Para ele, a prática da estratégia é muito insignificante para os resultados organizacionais para valer a pena o esforço de estudá-la (WHITTINGTON, 2007).

Opondo-se a essa visão, os sociólogos afirmam que essa indiferença equivale a ignorar o casamento, somente, porque vários parceiros acabam se desapontando ou divorciando (WHITTINGTON, 2007). Dessa maneira, o trabalho de Mintzberg ajuda a definir as fronteiras entre Processo e Prática.

Outra crítica feita à abordagem Processual é que ajuda a diferenciá-la da abordagem Prática versa sobre o fato de que a primeira ainda trata de maneira superficial as atuais

ferramentas e atividades práticas, minimizando o papel ativo do agente individual na elaboração de estratégia (JOHNSON ET AL., 2003).

O entendimento de como as pessoas utilizam suas ferramentas, como interagem para construir a estratégia em suas práticas é primordial, e não auxiliar, já que a estratégia é algo que as pessoas fazem, e não algo que a organização tem, como propõe Mintzberg (WHITTINGTON, 2007). Ao considerar a estratégia como o que a organização faz, a abordagem processual nega o senso de estratégia como um tipo de trabalho que as pessoas fazem. Por isso não se pode menosprezar os modelos estratégicos que as pessoas utilizam em suas rotinas e nas práticas em uso.

Para Whittington (2007), o tratamento superficial dado a práticas estratégicas, tais como reuniões de planejamento, consiste em um dos maiores problemas das abordagens processuais, pois, dessa maneira, analisa-se a organização com metodologias longitudinais as quais consideram esses eventos como secundários.

A abordagem processual também é criticada pelo fato de não demonstrar grande interesse pela classe dos estrategistas e executivos, pelos seus processos de socialização institucional e pelo modo com que articulam seus interesses na organização enquanto fazem a estratégia (WHITTINGTON, 2002b, 2007).

Dessa maneira, na abordagem processual, apenas uma estreita gama de praticantes aparece, estando a práxis e práticas (elementos evidenciados pela Estratégia como Prática a serem estudados na próxima subseção) quase ausentes. Adicionalmente, apenas na esfera da práxis as abordagens da Estratégia como Prática e da Processual podem se sobrepor. Em qualquer outra circunstância, seja metodológica, ou de desempenho as abordagens são consideradas diferentes, conforme demonstra o trabalho de Henry Mintzberg (WHITTINGTON, 2007).

Ainda comentando sobre as distinções e complementaridades entre as abordagens da Estratégia como Prática e a Processual, Whittington (2007) afirma que deve-se resistir à conclusão de que Prática é Processo, porque a pesquisa em Processo é definida muito restritamente e, ao se colocar a prática sob o olhar sociológico, tem-se uma visão mais abrangente.

Assim, a estratégia sob a perspectiva da prática é vista como uma prática social e que procura entender como os praticantes em estratégia agem e interagem. Dessa maneira, ela muda foco da preocupação, antes relacionada à estrutura organizacional e ao seu ambiente ou às

competências essenciais das empresas, para as competências práticas dos gestores como estrategistas.

Outra forma de diferenciar as abordagens é levando em consideração as refinadas diferenças existentes entre seus focos e bases teóricas. No tocante à diferença de foco entre as abordagens, Whittington (1996), por exemplo, argumenta que o foco da pesquisa processual continua a ser a organização como um todo e o suficiente não é dito sobre o trabalho de praticantes da estratégia comuns no dia-a-dia de suas rotinas. Apesar das contribuições feitas pela abordagem processual, elas não são suficientes para se compreender as características únicas e particulares no nível micro da atividade gerencial (BALOGUN ET AL. 2003; RÉGNER, 2003). Para estudar essas práticas, Balogum et al. (2003) argumentam que métodos complementares que forneçam mais distância e flexibilidade são necessários.

Com relação às bases do desenvolvimento teórico das duas abordagens, Valadão e Silva (2012, p.186) afirmam que elas são significativamente diferentes:

Enquanto o processo da estratégia está fundamentado basicamente no desenvolvimento das teorias da firma, por meio principalmente dos trabalhos de Cyert e March (1963), com interesse sobre as micro e macroatividades individuais e organizacionais, subordinando os atores aos processos desenvolvidos dentro da empresa por meio dos padrões que emergem no fazer estratégico, a estratégia como prática teve, mais recentemente, pela via das teorias sociais, uma significativa evolução motivada, além de outros, pelos estudos de Bourdieu (1990) e Giddens (2000, 2009), com os trabalhos focados principalmente nas práticas desenvolvidas, não somente dentro do contexto organizacional, mas em todas as ações e processos individuais e coletivos que são praticados pelos atores para busca das realizações pessoais e dos ambientes organizacionais nos quais os indivíduos estão inseridos (VALADÃO; SILVA, 2012, p. 186).

Percebe-se, portanto, que o processo de estratégia estava ancorado nas suposições econômicas na pesquisa em administração estratégica, enquanto que a estratégia como prática passa a se basear em recursos da sociologia para se engajar mais firmemente na concepção de estratégia como prática social.

Dessa forma, Canhada e Rese (2009, p.283) entendem que “na estratégia como prática há um refinamento teórico, bem como metodológico que acompanha o interesse da filosofia e da teoria social contemporânea pela questão das práticas sociais que estavam ausentes das abordagens processuais”. O Quadro 5 ilustra algumas diferenças teóricas entre a Estratégia como Prática e o Processo de Estratégia.

Quadro 5 – Diferenças Teóricas da Estratégia como Prática e Processo da Estratégia

Perspectivas	Raízes Teóricas	Teóricos Representativos	Interesse Fundamental	Bases de Estudo	Resultados
Estratégia como Prática	Teoria Social	Bourdieu, Giddens, Certeau e Sztopka	Práticas	Atores e processos constituem as práticas	Sucesso das práticas coletivas
Processo de Estratégia	Teoria da Firma	Cyert e March, Chandler e Ansoff	Micro e macroatividades	Processos são subordinados aos atores	Sucesso dos padrões correntes de ação

Fonte: Valadão e Silva (2012, p.186)

A partir do exposto, percebe-se que a Estratégia como Prática, de fato, possui relação de complementaridade com a Abordagem Processual, já que as práticas são alimentadas pelos processos. Assim, continuamente, modelam e reestruturam os processos no fazer estratégico realizados por meio das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos que são influenciados pelas práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas (VALADÃO; SILVA, 2012). De maneira recursiva ou adaptativa, a estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2004) interligada com o processo de estratégia, pode trazer contribuições significativas para o sucesso da empresa nos ambientes turbulentos e incertos com que o estrategista diariamente lida.

Outra contribuição para o sucesso organizacional pode ser proveniente do entendimento do contexto institucional, já que a análise da atividade estratégica se torna incompleta caso não haja ligação entre o *strategizing* local e o amplo fenômeno social (WHITTINGTON, 2011; SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Portanto, a seguir, discorre-se sobre a Abordagem institucional no intuito de fornecer esse entendimento extra-organizacional e complementar a Estratégia como Prática que foca no nível intra-organizacional (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

2.4. ABORDAGEM INSTITUCIONAL

Esta seção versa sobre a Abordagem institucional. Inicialmente, são tecidos comentários e explicitadas diferenças entre o velho e o novo institucionalismo. Em seguida, apresenta-se a perspectiva voltada para o nível de análise micro que destaca o papel dos atores em relação ao ambiente, já que os indivíduos e as organizações passam a ter um papel ativo na criação, interpretação, manutenção e alteração das regras e normas institucionais. Sob esse ponto de

vista, destaca-se o conceito de *institutional work* que corresponde à compreensão de como as ações afetam as instituições, gerando heterogeneidade entre as organizações.

2.4.1. O Velho e o Novo Institucionalismo

Na literatura sobre Abordagem institucional é possível identificar duas abordagens: o velho e novo institucionalismo, as quais apresentam pontos de convergência, bem como de discordância (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SELZNICK, 1996; FONSECA, 2003; CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005; PECI, 2006; AUGUSTO, 2006). Sob esses adjetivos, a abordagem institucional tem sido explorada em diferentes vertentes, dentre as quais se destacam a política, a econômica e a sociológica. A perspectiva sociológica, por sua vez, é aquela de maior interesse para o presente estudo, já que repercutiu no campo dos estudos organizacionais (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005) e, ao enfatizar as propriedades simbólico-normativas das estruturas, fez com que surgissem novas oportunidades para realização de pesquisas empíricas, principalmente por ampliar o entendimento acerca das dimensões do ambiente e, por conseguinte, acerca dos relacionamentos interorganizacionais que ali acontecem (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004).

Tanto o velho quanto o novo institucionalismo opuseram-se aos modelos organizacionais apoiados em concepções racionalistas e evidenciaram as relações entre a organização e seu ambiente (SELZNICK, 1996; CARVALHO; VIEIRA, 2003; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; SUDDABY, 2013), tal como a influência do ambiente na ação organizacional.

Essa relação organização-ambiente, inclusive, foi abordada por outras teorias, tais como a comportamental, contingencial e ecologia, porém elas conceituavam o ambiente por meio da ênfase em seus aspectos técnicos, focando atenção, basicamente, na identificação de fatores externos, tais como tecnologia, informação e recursos que afetavam as questões organizacionais, não reconhecendo a relevância do ambiente mais amplo que envolve forças políticas, institucionais e culturais (mitos, valores, símbolos, sistema de crenças e programas profissionais) na constituição das organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2003; AUGUSTO, 2007).

O velho institucionalismo teve início a partir da década de 50, tendo como precursor Philip Selznick. A importância de seu trabalho para a teoria organizacional reside, principalmente, no fato de ser um dos primeiros esforços relevantes para a formalização de uma análise institucional em organizações (FACHIN; MENDONÇA, 2003).

Ao abordar o velho institucionalismo, Selznick analisou a influência que o ambiente localizado exerce sobre as organizações. De acordo com essa perspectiva, as organizações são extremamente arraigadas nas comunidades locais e, por isso os relacionamentos entre as organizações e importantes forças locais são analisados (AUGUSTO, 2007). Tal fato é ratificado no estudo de caso desenvolvido por Selznick (1957) intitulado *TVA and the grass roots* que aborda o processo de institucionalização da *Tennessee Valley Authority*, uma autarquia do governo americano direcionada para o desenvolvimento regional e capacitação em energia elétrica, localizada em uma região pobre dos EUA. Nas palavras de Selznick (1957), “a origem da política da TVA como doutrina e como ação deve ser entendida como relacionada à necessidade da organização de vir a termo com certos interesses locais e nacionais” (SELZNICK, 1957, p. 12). Dessa maneira, para capturar o “ambiente localizado”, a TVA se conectava a constituições locais, tais como agências governamentais locais, organizações sem fins lucrativos e firmas privadas.

O fato de o velho institucionalismo enfatizar a adaptação organizacional ao ambiente externo se constitui em sua característica chave, já que se as organizações quisessem obter legitimidade vital para a sua sobrevivência, deveriam realizar essa adequação ao ambiente imposto (MEYER; ROWAN, 1977). Nesse sentido, ao responder a expectativas e necessidades de constituintes externos, o velho institucionalismo coloca ênfase maior nas dinâmicas internas, focando principalmente na dinâmica interna informal, já que o comportamento organizacional não pode ser compreendido inteiramente por meio das estruturas formais, devendo, pelo menos, ser complementado por elementos informais (AUGUSTO, 2007).

Pode-se dizer, portanto, que por meio da relação que estabelece com forças locais, a organização se adequa ao contexto ambiental no qual está inserida e que essa abordagem está interessada no alinhamento organizacional com o contexto local (AUGUSTO, 2007).

Percebe-se, portanto, a natureza *taken for granted* do ambiente e, conseqüentemente, determinista, baseada na abordagem objetiva das ciências sociais, onde há a predominância do paradigma funcionalista.

Apesar da predominância objetiva, Selznick (1996) salienta que processos cognitivos interferem na adaptação das organizações ao ambiente (ênfase do novo institucionalismo), uma

vez que, quando da tomada de decisão, os seres humanos fazem uso de processos mentais inconscientes e semiconscientes.

A partir do momento em que a abordagem institucional passa a valorizar os elementos institucionais do pilar cognitivo (existe também o pilar regulador que prioriza normas, leis e sanções, e o normativo que aponta a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização), a interpretação que os indivíduos fazem dos estímulos do ambiente passa a ser feita utilizando sistemas simbólicos socialmente construídos, sendo, portanto, processada cognitivamente antes que os indivíduos possam reagir (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; CARVALHO; VIEIRA, 2003; CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004). Nesse sentido, as condições ambientais e os movimentos de adequação organizacionais são mediados pelas interpretações dos indivíduos e das próprias organizações (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004).

Nesse sentido, o ambiente é socialmente construído e sua análise depende de fatores interpretativos utilizados pelos estrategistas (esquemas interpretativos). Sendo assim, a partir da década de 70 surge o novo institucionalismo, repercutindo no campo dos estudos organizacionais, colocando em evidência os elementos cognitivos das instituições, sendo orientado, portanto, por teorias sociais, como a Teoria Cognitiva que abre espaço para os aspectos subjetivos do conhecimento humano e, por isso, é considerada um antecedente ontológico da abordagem institucional (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

O novo institucionalismo passa a reunir cada vez mais adeptos, principalmente aqueles ligados à vertente sociológica de natureza interpretativa e abordagem subjetiva das ciências sociais, cuja corrente predominante é a cognitiva, que se fundamenta nas ideias construtivistas da realidade social de Berger e Luckmann (1967), onde predomina uma visão voluntarista (ZUCKER, 1977).

Ao incorporar os princípios ontológicos e epistemológicos desenvolvidos nos trabalhos de Berger e Luckmann (1967) e de Giddens (1978), essa perspectiva possibilitou o entendimento do ambiente e das organizações como entidades sociais, acrescentando a legitimidade, a cognição e a reciprocidade como as bases essenciais, e o ator, individual e organizacional, como agente fundamental desta ligação. (AMARAL FILHO; MACHADO-SILVA, 2006). Em outras palavras, o novo institucionalismo baseia seu entendimento acerca da realidade organizacional na legitimidade e no isomorfismo como fatores vitais para sua sobrevivência (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Os fundamentos do novo institucionalismo podem ser identificados nas obras de Zucker (1977), Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (2005) (SUDDABY, 2010). Zucker (1977), com base na perspectiva etnometodológica, descreve os efeitos da institucionalização sobre a persistência cultural. Para tanto, a referida autora realiza três experimentos distintos, cada um focando em um aspecto diferente da persistência.

Primeiro, para persistência cultural ocorrer, a transmissão de uma geração para outra deve ocorrer. Segundo, uma vez que ocorre a transmissão, a manutenção da cultura deve acontecer. Terceiro, uma vez que ocorre a manutenção, persistência cultural depende da resistência às tentativas de mudança (ZUCKER, 1977; PECI, 2006; SUDDABY, 2010). Ao final, as predições são confirmadas: “a transmissão é influenciada pelo grau de institucionalização. Quanto mais institucionalizado, maior a manutenção sem controle social direto. A resistência à mudança é maior quando a institucionalização é maior” (PECI, 2006, p. 6).

Segundo Zucker (1977), o nível de institucionalização é maior quando os atos são percebidos tanto como objetivos quanto como exteriores. Atos são objetivos quando eles são potencialmente repetidos por outros atores sem mudar o entendimento comum do ato (imbricados nas estruturas formais), enquanto que atos são exteriores quando o entendimento subjetivo dos atos é reconstruído como entendimento intersubjetivo de forma que os atos são vistos como parte de um mundo externo (regra). Dependendo da relação específica entre essas duas variáveis, o grau de institucionalização pode variar de alto a baixo. Assim, atos irão variar dependendo dos seus graus de institucionalização (ZUCKER, 1977).

O estudo de Meyer e Rowan (1977) voltou atenção para o fato de que as teorias, ao se concentrarem na gestão de redes relacionais complexas e no exercício da coordenação e do controle predominantes, têm negligenciado uma fonte alternativa à weberiana de estrutura formal: a legitimidade de estruturas formais racionalizadas. Nesse caso, no lugar da coordenação, inspeção e avaliação, uma lógica da confiança e boa fé é empregada (MEYER; ROWAN, 1977).

Nesse sentido, várias estruturas formais emergem como reflexo de regras institucionais racionais, elaboradas nos Estados e sociedade a partir da expansão e do aumento da complexidade das próprias estruturas organizacionais formais. As regras, por sua vez, correspondem a mitos incorporados pelas organizações que passam a ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e perspectiva de sobrevivência maior. A referida legitimidade é alcançada a partir do momento em que as estruturas das organizações se tornam isomórficas com os mitos

do ambiente institucional, diminuindo a coordenação e o controle internos para manter legitimidade. Isso ocorre, pois diante de ambientes turbulentos, as organizações se encontram incapazes de reagir com base apenas na lógica da eficiência. Portanto, recorre-se a regras institucionalizadas que promovem confiança e evitam que organizações falhem (MEYER; ROWAN, 1977).

Assim, organizações formais não são compreendidas apenas como um sistema de atividades controladas e coordenadas, mas também como possuindo propriedades simbólicas e capacidade de gerar ação (MEYER; ROWAN, 1977; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

DiMaggio e Powell (2005), por sua vez, estudaram o processo de homogeneização das organizações que surge da estruturação de campos organizacionais e, em seguida, apresentaram o conceito de isomorfismo (DIMAGGIO; POWEL, 2005).

Dessa maneira, sob a ótica do neo-institucionalismo de DiMaggio e Powell (2005), são evidenciados vários mecanismos que promovem o isomorfismo, isto é, um movimento coletivo, segundo qual a adoção de determinadas técnicas por parte da organização é decorrente da observação e aprovação das mesmas por parte da sociedade, fazendo com que as organizações se pareçam umas com as outras. É o que está aceito, reconhecido, credível. Sob a ótica destes autores, são distinguidos três tipos de isomorfismo:

- **isomorfismo coercitivo:** consiste na imposição direta de procedimentos operacionais padronizados e de regras e estruturas legitimadas. Refere-se ao fato das organizações se sentirem coagidas a seguir determinada prática.
- **isomorfismo mimético:** ocorre quando a organização toma outras organizações como modelo, pois não tem a técnica, as metas são ambíguas ou há incerteza no ambiente. Em outras palavras, consiste na adoção, por parte da organização, de práticas valoradas, legitimadas, quando a organização tem dificuldade de desenvolver seus próprios estudos técnicos para adequar sua estrutura a realização de seus fins. Nesse caso, não há obrigação.
- **isomorfismo normativo:** deriva, principalmente, da profissionalização (os participantes se unem para estabelecer as condições e os métodos de seu trabalho, constituindo, dessa maneira, um veículo de definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. São fortemente orientados pela competição por status) e da seleção de pessoal. Exemplo: as credenciais acadêmicas.

É importante destacar que apesar de Beckert (2010) concordar com DiMaggio e Powell (2005) no sentido de pressões coercitivas, miméticas e normativas resultarem em processos de homogeneização, ele vai além ao acrescentar o fato de que esses mecanismos, quando associados a um quarto (competição), mesmo estando sob condições diferentes, podem também levar a divergência institucional.

A partir do exposto, percebe-se que tanto o velho quanto o novo institucionalismo apresentam aspectos cognitivos (mais intensamente presentes no novo insitucionalismo) e que apesar de esforços em mostrar distanciamento entre essas perspectivas, isso não significa dizer que houve uma ruptura na passagem de um para outro, mas que existem aspectos em ambos que merecem atenção (SELZNICK, 1996; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

É importante salientar que esta nova orientação não é apenas uma nova forma de apresentar o velho institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991), mas que contém divergências em vários aspectos (CARVALHO; VIEIRA, 2003; FONSECA, 2003).

Dentre essas divergências, podem ser destacadas: (1) o direcionamento político dos que seguiam a linha do “antigo” institucionalismo e enfatizavam o conflito de interesse na formulação da ação organização, pouco evidenciado na abordagem mais recente; (2) a definição de ambiente que, em vez de ser considerado apenas como campo fornecedor de elementos de cooptação, passa a ser considerado como componente constitutivo da organização; (3) a mudança de pensamento que antes era baseado na abordagem freudiana do ego e passou a utilizar os princípios da teoria da ação prática, oriunda da etnometodologia e da revolução cognitiva da psicologia (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

No novo institucionalismo, evidencia-se ainda a legitimidade como predominante nas organizações, a evidenciação de mitos e símbolos e o reconhecimento da estrutura formal como produto institucionalizado capaz de se adaptar às influências do ambiente pelos seguidores do neo-institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977).

Adicionalmente, no novo institucionalismo o ambiente deixa de lado a ideia de territorialidade e volta-se para setores, áreas, indústria, campo. Existe um compartilhamento dos valores nessas dimensões e adentram as organizações, independentemente de avaliações morais ou racionais (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004).

Nesse sentido, percebe-se que, contrapondo-se ao velho institucionalismo que enfatizou ambientes mais locais, os primeiros estudos do novo institucionalismo focalizaram o ambiente “institucional”, ou seja, o contexto “não-local”, fora das organizações (AUGUSTO, 2007).

Assim sendo, é possível perceber a diferenciação que o novo institucionalismo fez entre o ambiente institucional e ambiente técnico. Essa diferenciação se baseou no entendimento de que as regras institucionais eram inconciliáveis com as necessidades de eficiência, associadas ao ambiente técnico (AUGUSTO, 2007).

Nesse sentido, ao ambiente formado pelo sistema técnico, deve-se acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que implica em uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente compreendido como sendo técnico é enriquecido pelo ambiente institucional.

O ambiente técnico é definido, portanto, como sendo o local onde produtos e serviços são trocados e as organizações são premiadas por controlarem eficiente e eficazmente o processo de trabalho (SCOTT, 2001; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998). Sob essa ótica, o ambiente técnico controla os produtos desenvolvidos pelas organizações, cuja forma “racional” possibilita que as mesmas sejam eficientes, produzam bens ou serviços aceitos pelo mercado e, assim, alcancem os seus objetivos (CORAIOLA; MACHADO-DA-SILVA, 2007).

O ambiente institucional, por sua vez, caracteriza-se pelo estabelecimento de normas e exigências às quais as organizações devem se adequar caso almejem receber apoio e legitimidade do ambiente (SCOTT, 2001; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998). Propõe-se, portanto, que a ênfase do ambiente institucional seja nos aspectos que, indiretamente, dão forma à ação organizacional, cuja racionalidade reside nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional (CORAIOLA; MACHADO-DA-SILVA, 2007).

Assim, o ambiente é concebido tanto como uma fonte e destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), quanto como fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Em outras palavras, o reconhecimento social e a legitimação se constituem em condições essenciais para a aquisição dos outros recursos, fazendo com que a função do ambiente institucional seja predominante (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004).

Na presente pesquisa, o ambiente institucional (composto pela faceta técnica e institucional) será considerado em relação ao campo organizacional, já que ele une a organização a macroestruturas setoriais, sociais e transnacionais (SCOTT, 2008). O campo organizacional compreende um conjunto de organizações que se relacionam, defendem seus interesses e compartilham seus destinos (WOOTEN; HOFFMAN, 2008). A estrutura do campo

não pode ser pré-determinada, pois precisa ser definida com base em investigações empíricas, ou seja, é preciso observar o campo e descobrir os elementos que compõem o contexto.

Tendo em vista que estrutura é definida por Giddens (2003) como regras e recursos gerativos presentes na interação social no decorrer de sua (re) produção recursiva nas práticas sociais e que a estruturação do campo organizacional é explicada em termos de propriedades estruturais, incluindo regras, recursos e estruturas de relacionamentos, as propriedades estruturais do campo podem ser verificadas por meio da identificação das regras e recursos disponíveis no campo organizacional para a formação das práticas estratégicas da organização (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Regras são padrões e procedimentos generalizáveis e normativos que norteiam o relacionamento interorganizacional no campo, conduzindo e sancionando a formação de práticas estratégicas pela organização. Os recursos, por sua vez, constituem-se nos meios mobilizados pelos estrategistas no campo organizacional para a formação de práticas estratégicas na organização e podem ser tanto de natureza física e material, quanto de natureza relacional.

Uma vez estruturado o campo organizacional, há uma tendência à homogeneização, já que, por exemplo, o aparecimento de associações profissionais (agências reguladoras) farão com que as organizações se tornem ainda mais homogêneas (DIMAGGIO; POWEL, 2005).

Contudo, a partir do momento em que críticas começaram a surgir no sentido de que estava sendo dada muita ênfase à homogeneidade organizacional e não ao processo que criava essa situação, estudos passaram a se concentrar na variação e mudança entre organizações em um campo. Essas variações são oriundas da visão de que algumas firmas podem responder estrategicamente a pressões institucionais (OLIVER, 1991) para se tornar aquilo que se chamou de empreendedor institucional e que será discutido mais adiante, na seção seguinte. Portanto, passou-se a examinar as ações dos membros do campo organizacional, levando em consideração o papel dos interesses próprios e de agência dentro do contexto (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

Além da questão da possibilidade de heterogeneidade, também foi acrescentado ao conceito de campo organizacional a ideia de *sense-making*, questões de interpretação, atenção seletiva e modelos cognitivos entre os membros do campo, mostrando que demandas do campo não eram compreendidas igualmente por todos os membros e que não se podia tratar a organização e o campo como separados e distintos (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

As dinâmicas do nível organizacional faziam com que os membros do campo organizacional filtrassem e alterassem as demandas ambientais, transmitindo de volta para o campo os seus interesses. Percebe-se, portanto, que o processo de interação se tornou recursivo, uma vez que a estrutura social do campo se constituiu tanto em um meio como um fim na reprodução das práticas (WOOTEN; HOFFMAN, 2008). Isso significa dizer que a essência da perspectiva de campo é a sua habilidade de analisar as maneiras pelas quais organizações ativam seu ambiente e simultaneamente são ativadas pelo mesmo ambiente.

Sendo assim, no intuito de analisar os atores do campo organizacional para verificar sua influência sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, será levada em consideração a perspectiva de campo organizacional fornecida por Wooten e Hoffman (2008), já que considera o processo de interação entre organização e campo como recursivo, estando alinhado com a abordagem teórica adotada na presente pesquisa (giddensiana) e, conseqüentemente, com a ideia de que essa recursividade envolve tanto processos de homogeneização a serem analisados via mecanismos isomórficos, quanto processos de heterogeneidade, a serem analisados via respostas dadas às pressões institucionais (OLIVER, 1991), influenciando, dessa maneira, a adoção (ou não) de determinadas práticas estratégicas as quais contribuirão para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Esse entendimento é justificado pelo fato de que mesmo as organizações sofrendo pressões isomórficas que as levam a convergir para a homogeneidade, sempre existirá um fator de diferenciação, já que cada ator interpreta e compreende de maneira específica os acontecimentos no ambiente em que atuam, podendo alterar endogenamente a estrutura do campo. Isso ocorre, pois o processo de formulação estratégica que acontece na mente do estrategista não é completamente racional (racionalidade limitada), devido às limitações humanas que fazem com que indivíduos, grupos e organizações percebam o mesmo contexto institucional de maneira diferente, possibilitando diversas formas de agir na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Essa explanação mais geral acerca da abordagem institucional que enfatiza as relações causais entre organização e o campo organizacional, permite a constatação de que algumas práticas surgem em função das propriedades estruturais do campo organizacional (regras e recursos) e são incorporadas pela organizacional via isomorfismo, seja ele coercitivo, mimético ou normativo.

Dessa forma, chega-se a terceira proposição da tese:

Proposição 3: os mecanismos isomórficos explicam o processo de desenvolvimento de produto.

Até o presente momento, explicou-se como determinados mecanismos resultam em processos de homogeneização, sem esclarecer, contudo, como eles podem igualmente resultar em processos de divergência (BECKERT, 2010). Dessa forma, essa explicação sobre a heterogeneidade das organizações, em termos de respostas às pressões ambientais, será dada de acordo com a vertente institucional que enfatiza o estudo do elemento agêntico, isto é, o papel dos atores (indivíduos e organizações) nas respostas dadas ao ambiente, na implementação de novas práticas, revelando o nível de análise micro da Abordagem institucional que permite reestabelecer ligações com o nível micro-sociológico (KIRCHBAUM, 2010) e, portanto, vai ao encontro da abordagem da Estratégia como Prática, também utilizada na presente pesquisa para analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Por isso essa vertente será mais bem explicada na seção a seguir.

2.4.2. Abordagem Interna da Abordagem Institucional

Os trabalhos acerca da abordagem interna (micro) da Abordagem institucional receberam destaque a partir do momento em que foi destacado o papel dos atores (indivíduos e organizações) e de seus interesses tanto na conceituação quanto na configuração e nas respostas dadas ao ambiente (AUGUSTO, 2007).

Antes disso, as pressões isomórficas demonstravam intensificar o papel da estrutura, limitando o estudo dos acontecimentos relacionados à agência estratégica das pessoas e dos sistemas sociais em que elas estavam inseridas. Esses acontecimentos eram explicados de maneira generalizada como representação da ideologia gerencialista em administração e em teoria organizacional (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; VASCONCELOS; QUEIROZ, GOLDZSMIDT, 2006).

Esse entendimento de que os atores possuíam um comportamento passivo fazia com que as organizações não tivessem abertura para explicar como poderiam influenciar diretamente o ambiente institucional. Existia, portanto, uma visão determinística das organizações, as quais

se encontravam paralisadas, sem outra opção a não ser se adequarem às regras e normas institucionais (AUGUSTO, 2007).

Com os estudos de Meyer e Rowan (1977), por exemplo, que evidenciaram o comportamento cerimonial, percebeu-se a possibilidade de escolha dos agentes (indivíduos e organizações) (VASCONCELOS; QUEIROZ, GOLDZSMIDT, 2006). Assim, o papel dos atores em relação ao ambiente institucional é destacado na abordagem interna da Abordagem institucional, já que os indivíduos e as organizações passam a ter um papel ativo na criação, interpretação, manutenção e alteração das regras e normas institucionais. Merece destacar o fato de que a resposta das organizações às regras e normas institucionais pode variar, já que elas podem ter interesses divergentes ao reagir ao ambiente, conforme Crubellate, Grave e Mendes (2004) explicam:

Nessa vertente, busca-se explicitar os mecanismos pelos quais não somente os padrões institucionalizados afetam a configuração das estratégias, mas também os mecanismos pelos quais agentes organizacionais, por intermédio de uma série de fatores – como interesses, em Beckert (1999), diferentes percepções, em Roberts e Greenwood (1997) e Westphal e Zajac (2001) ou mesmo condições organizacionais, como em Meyerson (1994) e em Lounsbury (2001) – elaboram diferentes formas de responder àqueles padrões (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 54).

De acordo com o Quadro 6, Oliver (1991) resalta cinco maneiras pelas quais as organizações em um campo organizacional podem responder às pressões institucionais:

Quadro 6 – Respostas Estratégicas aos Processos Institucionais

Estratégia	Tática	Exemplo
Aquiescência	Hábito Imitação Obediência	Seguir normas invisíveis, <i>taken-for-granted</i> Imitar modelos institucionais Obedecer às regras e aceitar as normas
Acordo	Equilíbrio Pacificação Barganha	Equilibrar as expectativas de constituintes múltiplos Amansar e acomodar elementos institucionais Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais
Evasão	Omissão Buffer /Tampão/amortecedor Escapar	Disfarçar a não conformidade Afrouxar conexões institucionais Modificar objetivos, atividades e domínios
Desafio	Destituir Desafio Ataque	Ignorar normas e valores explícitos Contestar regras e requisitos Atacar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar Influência Controle	Importar constituintes influenciadores Moldar valores e critérios Dominar constituintes e processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152)

Percebe-se, portanto, que aquiescência (aceitação passiva), acordo, evasão, desafio e manipulação equivalem às possíveis reações organizacionais às pressões institucionais e que

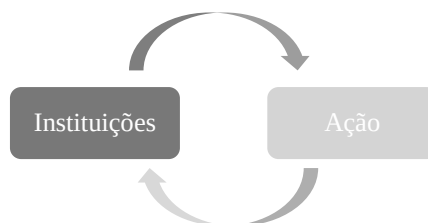
elas variam da conformidade passiva à resistência ativa, dependendo da natureza e contexto das pressões (OLIVER, 1991; AUGUSTO, 2007).

Seguindo essa linha de raciocínio da necessidade de uma abordagem endógena na abordagem institucional para explicar processos de estabilidade e mudança (SUDDABY, 2010), foi desenvolvido o conceito de *institutional work* (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009; LAWRENCE; SUDDABY, 2006) que corresponde à compreensão de como as ações afetam as instituições, focando nos processos em si e não nas estruturas sociais que são o resultado dos processos de institucionalização. Esse movimento é oriundo da teoria prática e dá suporte ao entendimento defendido no presente trabalho de que Estratégia como Prática e Neo Institucionalismo possuem coerência teórica e empírica (JACOMETTI, 2011; SUDDABY, 2013).

Dessa maneira, o *institutional work* estuda a relação entre prática e práxis inserida em um contexto de imersão social no processo de microconstrução do referido contexto, sendo capaz de explicar processos de desinstitucionalização ou de reinstitucionalização. Isso significa que, sob essa abordagem, é possível identificar a maneira pela qual as práticas podem, ou não, ser legitimadas, incorporando questões de agência, ou seja, do papel dos atores (indivíduos e organizações) tanto na conceituação quanto na configuração e nas respostas dadas ao ambiente (AUGUSTO, 2007). Assim, é possível esclarecer, no nível macro, o processo de estruturação da estratégia, levando em consideração, no nível micro de análise, o papel da agência, por meio do *institutional work* (JACOMETTI, 2011).

Nesse momento, torna-se interessante ressaltar a relação recursiva entre instituições e ações e, assim, localizar o foco de estudo do *institutional work*. Ao considerar a recursividade presente na relação entre instituições e ação, percebe-se que as instituições fornecem modelos para ação, assim como um mecanismo regulativo que reforça esses modelos. Por sua vez, a ação afeta esses modelos e mecanismos regulativos. O *institutional work* se refere, portanto, ao fluxo que decorre da ação na direção das instituições, conforme ilustrado na figura 11 (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Figura 11 – A relação recursiva entre instituições e ação



Fonte: Lawrence, Suddaby e Leca (2009, p. 7)

Isso não significa dizer que o efeito das instituições sobre as ações deve ser desconsiderado, inclusive porque esse efeito é imprescindível para compreender a natureza do *institutional work*, mas que o foco analítico no estudo do *institutional work* é sobre como ação e atores afetam instituições.

Lawrence e Suddaby (2006, p. 2015) tratam o *institutional work* como sendo “a ação intencional dos indivíduos e organizações que visam a criação, manutenção e interrupção das instituições”. Assim, com base em um comportamento mais voluntarístico, a abordagem interna contribui para evidenciar as respostas estratégicas das organizações ao ambiente institucional, sendo considerada uma vertente promissora, já que representa a superação de umas das principais limitações da abordagem institucional em organizações: ausência de estudos sobre o elemento agêntico, revelando o nível de análise micro da Abordagem institucional (BECKERT, 1999).

Dessa forma, o espaço para elaboração e implementação de estratégias é apresentado da seguinte maneira: o ambiente, sob o ponto de vista institucional, exibe pressões que podem reduzir as opções de escolha; o agente, contudo, possui espaço para manobra. Apesar disso, nem sempre o agente está consciente das pressões exercidas ou das alternativas plausíveis, contribuindo, intencionalmente ou não, conscientemente ou não para institucionalização e desinstitucionalização das estruturas sociais nas quais se insere (VASCONCELOS; QUEIROZ, GOLDZSMIDT, 2006).

Tendo apresentado as bases teóricas que fundamentam a realização da presente pesquisa, na subseção a seguir é apresentada a maneira pela qual essas abordagens teóricas estão articuladas entre si e com os objetivos da pesquisa e que conduzem ao argumento de tese.

2.5. ARTICULAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS TEÓRICAS, ARGUMENTO DE TESE E OBJETIVOS DA PESQUISA

Nas seções anteriores foram abordados aspectos relacionados a quatro perspectivas teóricas: capacidade dinâmica, desenvolvimento de produto, estratégia como prática e abordagem institucional. Nesta seção, apresenta-se uma reflexão a respeito da maneira pela qual essas abordagens teóricas estão articuladas ao argumento de tese e aos respectivos objetivos da pesquisa expostos na seção introdutória desse trabalho.

A literatura acerca da Estratégica como Prática, na condição de abordagem que analisa as atividades que suportam e podem criar e modificar ativos organizacionais, pode ser associada aos estudos acerca das Capacidades Dinâmicas e, conseqüentemente, de Desenvolvimento de Produto, já que o mesmo é considerado uma capacidade dinâmica, no sentido de que os elementos de *strategizing* (prática, práxis e praticantes) têm potencial para explicar como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Afinal, sabe-se o que é, mas não se sabe como as capacidades dinâmicas são formadas (ZOLLO; WINTER, 2002).

Analogamente à contribuição da abordagem da prática na compreensão do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, tem-se a colaboração da abordagem institucional, porém, fornecendo um entendimento extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013), já que a análise da atividade estratégica se torna incompleta caso não haja o entendimento profundo do contexto institucional (WHITTINGTON, 2011).

Já a articulação entre a análise institucional e as capacidades dinâmicas é proveniente do fato de que essa perspectiva da estratégia foca no processo de adaptação das organizações a ambientes em rápida mudança tecnológica. Assim, surge a possibilidade da abordagem institucional revelar a atuação do ambiente institucional, analisado, na presente pesquisa, de acordo com o conceito de campo organizacional, sobre o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Essa atuação pode ser revelada de duas maneiras: (1) por meio da análise dos mecanismos isomórficos (coercitivo, mimético e normativo); (2) por meio da análise das respostas (aquiescência, acordo, evasão, desafio e manipulação) dadas pelos agentes às pressões institucionais. Nesse último caso, o fato do novo institucionalismo considerar que o ambiente é socialmente construído abre espaço para estratégias institucionais e para o empreendedor institucional, já que tira a ênfase da adaptação e da reconfiguração organizacional para atender

pressões do ambiente e acrescenta o poder de agência do indivíduo em responder às pressões ambientais. Dessa maneira, o nível de análise micro da Abordagem Institucional é revelado e permite reestabelecer ligações com o nível micro-sociológico (KIRCHBAUM, 2010), indo ao encontro também da abordagem da Estratégia como Prática. A relação entre a ECP e a abordagem institucional também pode ser revelada observando o papel de atores externos, a exemplo de consultores, como agentes isomórficos e na legitimação de estratégias (WALTER; AUGUSTO, 2011).

Assim, entende-se que, tanto em processos de homogeneização organizacional oriundos dos mecanismos isomórficos, como em processos de heterogeneidade provenientes das respostas dadas pelos agentes às pressões ambientais, pode ocorrer a adoção/transformação de novas práticas e o consequente desenvolvimento de capacidades dinâmicas, já que ao adotar/transformar uma prática, o processo de aprendizagem, considerado a origem das CD, deverá estar presente. Tal pensamento é ratificado por Crossan e Berdrow (2003) os quais afirmam que o contexto influencia a aprendizagem.

Tendo compreendido mais claramente a articulação entre as abordagens teóricas e baseando-se no o objetivo da presente pesquisa que consiste em analisar como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam como ocorre o processo de desenvolvimento de produto, primeiramente, será preciso, **descrever o processo de desenvolvimento de produto (objetivo específico 1).**

Em seguida, como base no fato de que a definição de capacidades dinâmicas adotada é aquela relacionada aos processos de aprendizagem (já que os mesmos são reconhecidos como a origem das capacidades dinâmicas), é preciso **compreender como ocorrem os processos de aprendizagem subjacentes ao processo de desenvolvimento de produto (objetivo específico 2).**

É importante ressaltar que o avanço do conhecimento por meio da aprendizagem acontece fundamentalmente com base nas interações entre os diversos atores de uma organização. Essa interação acontece tanto na dimensão horizontal quanto na vertical, o que corresponde dizer que novos conhecimentos são gerados tanto por meio de conversações e trocas de informações entre gerentes de um mesmo nível hierárquico quanto entre gerentes de níveis organizacionais distintos. Contudo, há maior probabilidade de inovação nas interações entre gerentes de níveis hierárquicos diferentes, mesmo que esses mantenham laços mais fracos com gerentes de outro nível (MACIEL; SATO; KATO, 2012).

Sendo assim, é possível afirmar que o processo de aprendizagem ocorre tanto no nível micro da estratégia, isto é, nos episódios de práxis realizados pelos praticantes, quanto no nível organizacional das práticas e, portanto, é preciso **explicar o papel das práticas, práxis e praticantes no processo de desenvolvimento de produto (objetivo específico 3)**.

Outra questão importante que ratifica a necessidade de identificar o papel das práticas, práxis e praticantes no processo de desenvolvimento de produto está relacionada com o fato de que as rotinas, um dos mecanismos responsáveis pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas, resultam da apropriação das práticas estratégicas e da institucionalização da práxis estratégica.

Tendo em vista que a necessidade de aprendizado pode ser proveniente das pressões existentes no campo organizacional, é preciso **avaliar a atuação dos mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional no processo de desenvolvimento de produtos (objetivo específico 4)**.

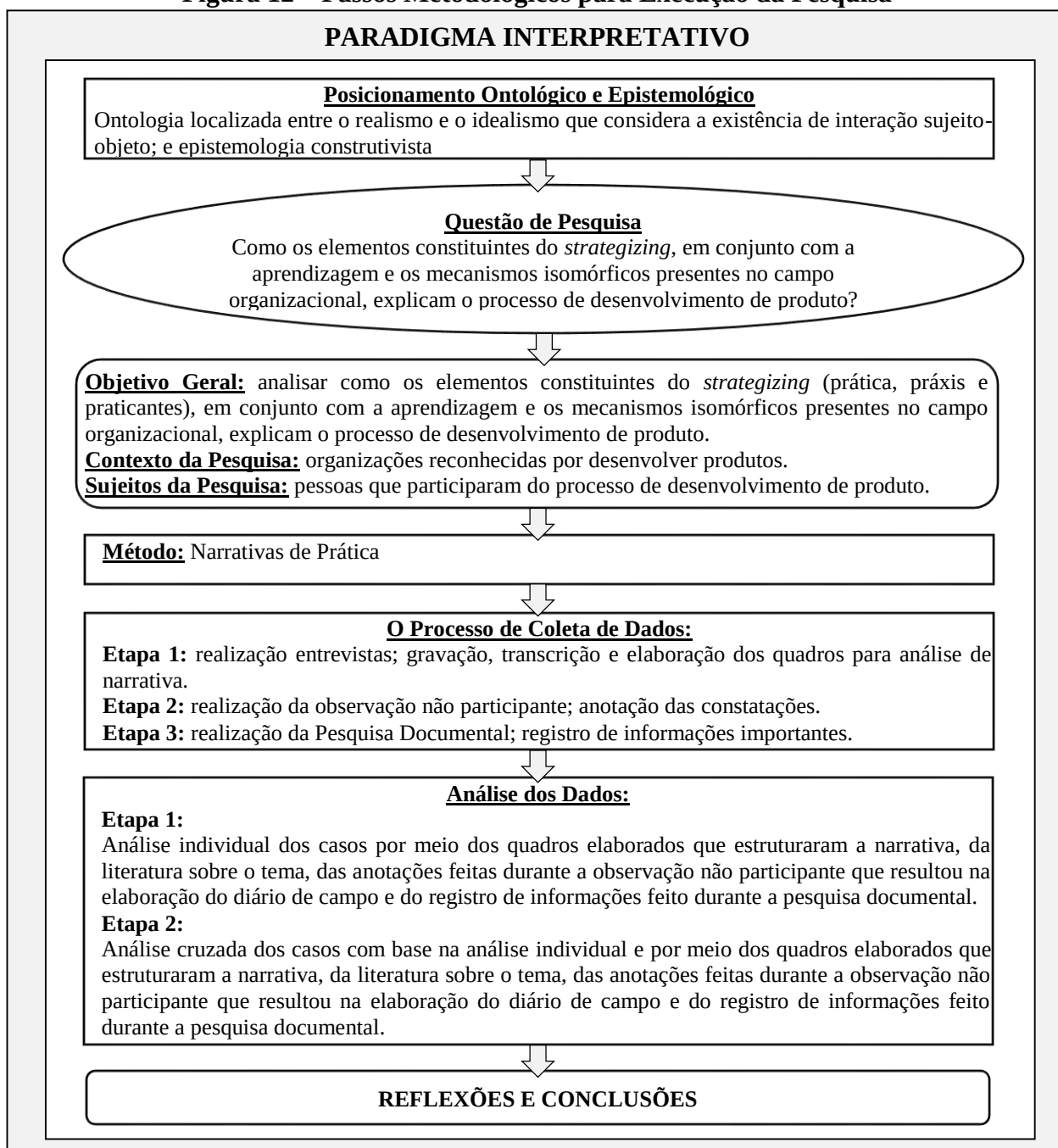
Dessa maneira, a tese a ser defendida nesta pesquisa é: **os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam como ocorre o processo de desenvolvimento de produto.**

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para a realização da pesquisa e que se subdividiu em quatro seções: apresentação do método, critérios para seleção das organizações e sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados.

A Figura 12 ilustra os passos metodológicos seguidos para execução da pesquisa.

Figura 12 – Passos Metodológicos para Execução da Pesquisa



Fonte: elaboração própria (2016)

3.3. MÉTODO

Os procedimentos metodológicos a serem utilizados neste trabalho foram definidos de acordo com o objetivo a que o mesmo se propõe: analisar como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam o processo de desenvolvimento de produto.

A posição ontológica adotada na presente pesquisa é aquela localizada entre o realismo e o idealismo que considera a existência de interação sujeito-objeto, ou seja, que “existe uma interação entre as características de um determinado objeto e a compreensão que os seres humanos criam a respeito desse objeto, socialmente, por meio da intersubjetividade” (SACCOL, 2009, p. 262). Essa interação é necessária para compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Com relação ao posicionamento epistemológico, a presente pesquisa adota uma visão construtivista acerca do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. A abordagem institucional, por exemplo, ao rejeitar o modelo de ator racional (SELZNICK, 1996; DIMAGGIO; POWELL, 2005), passa a conceber o ambiente como socialmente construído, sendo analisado com base em fatores interpretativos utilizados pelos estrategistas (esquemas interpretativos). Fato semelhante ocorre com o campo de estudos em estratégia, pois o surgimento da ECP é acompanhado da noção de que a prática estratégica não é considerada como dada, mas como resultado de contínua (re) construção por meio das atividades de praticantes e pesquisadores envolvidos (GRAND; RÜEGG-STÜRM; VON ARX, 2011).

Ao incorporar os princípios ontológicos e epistemológicos da Estratégia como Prática e da abordagem institucional, a compreensão do desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas converge para a adoção de uma abordagem qualitativa de paradigma interpretativo, de visão subjetiva, estando, dessa forma, alinhada às escolhas teóricas feitas na pesquisa, quanto ao fenômeno a ser analisado.

A partir do exposto, na presente pesquisa, o campo organizacional, a organização e a estratégia são considerados como construções sociais. As propriedades estruturais do campo organizacional são o meio para formação das práticas estratégicas, assim como o processo de formação reforça e altera essas propriedades estruturais.

Considerando que a perspectiva da ECP nas pesquisas envolve utilizar ferramentas metodológicas para compreender como gerentes *strategize* diariamente ao desempenhar suas

atividades e que, geralmente, o método biográfico atende a esse requisito (ROULEAU, 2011), o mesmo foi adotado. No método biográfico, indivíduos são chamados a relatar sua versão dos processos dinâmicos de mudança que informam as práticas gerenciais e sua trajetória de vida, sendo possível explorar completamente as práticas gerenciais por meio das quais os gerentes se definem e, ao fazer isso, compreender melhor como eles praticam gestão diariamente (ROULEAU, 2011).

O método biográfico pode tomar diferentes formas, tais como história de vida, *self-portraits*, narrativas de prática, autobiografias, biografias e história de vida individual ou coletiva. Dentre essas múltiplas formas, as narrativas de prática são uma das mais importantes possibilidades oferecidas pelo método biográfico para estudar como o *strategizing* é feito. O objetivo das narrativas de prática é trazer à tona a interpretação do narrador de parte de sua vida, seja ela profissional, política, ou outra. Às vezes, narrativas de práticas que focam no trabalho são também chamadas história de carreiras (VALKEVAARA, 2002).

Nesse sentido, nos estudos de Gordon e Patterson (2006), Balfe (2007), Watson (2007) e Rouleau (2011) é possível constatar a utilização do método das narrativas de prática, sendo o estudo de Rouleau (2011) o que mais se assemelha aos objetivos metodológicos da presente tese.

É preciso que haja um método que permita ao pesquisador encorajar autoreflexão por parte dos respondentes (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003). Assim, Balogun, Huff e Johnson (2003, p. 200) afirmam que existem alguns critérios a serem seguidos pelos métodos utilizados para estudar o *strategizing*. São eles:

1. Fornecer coleta de dados ampla e profunda, porque são contextuais, longitudinais, facilitam comparação entre contextos e podem ser coletadas em níveis organizacionais múltiplos.
2. Elicitar completo e desejoso comprometimento dos informantes, porque é interessante o suficiente para engajar comprometimento organizacional e gratificante o suficiente para manter comprometimento ao longo do tempo.
3. Utilizar efetivamente o tempo do pesquisador, porque coleta, organiza e analisa amplas e variadas quantidades de evidências.
4. Basear a maioria das questões em realidades organizacionais, por que é sensível a múltiplas definições de questões críticas, direciona problemas de interesse e relevância, envolve colaboradores organizacionais.
5. Ir além de pesquisas baseadas em *feedback* para contribuir com as necessidades organizacionais, fornecer aos informantes *insights* pessoais úteis e informar o conteúdo de colaboração futura (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003, p. 200).

Segundo Rouleau (2011), as narrativas de prática alcançam esses critérios, conforme Quadro 7:

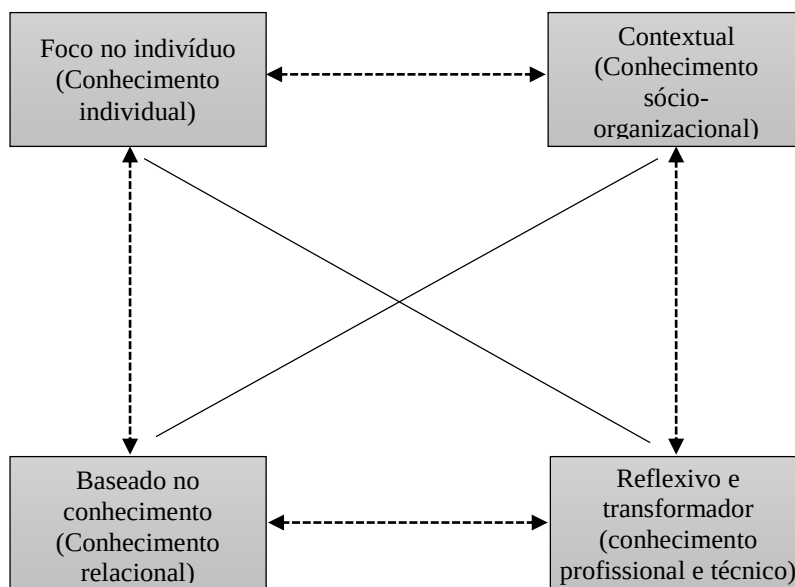
Quadro 7 – Narrativas de Prática de acordo com os critérios de Balogum, Huff e Johnson (2003)

Critérios	Maneira pela qual as narrativas de prática alcançam os critérios
Fornecer coleta de dados ampla e profunda	- dados baseados em esquema temporal - dados embrincados no contexto - dados passíveis de comparação - dados que podem ser reunidos a partir de indivíduos pertencentes a todos os níveis hierárquicos
Elicitar completo e desejoso comprometimento dos informantes	- método que demanda muito da organização - método satisfatório para participantes
Utilizar efetivamente o tempo do pesquisador	- tempo de coleta de dados concentrado nos encontros - análise se desenvolve a cada encontro - permite coletar ampla variedade de evidências empíricas (práticas, eventos, discursos, representações etc.)
Basear a maioria das questões em realidades organizacionais	- sensível a questões organizacionais - leva em consideração os interesses do narrador
Fornecer resultados úteis	- permite que os participantes examinem suas ações - permite que os participantes pensem sobre sua trajetória profissional - favorece o desenvolvimento de uma relação de confiança como o pesquisador que pode levar a colaboração subsequente

Fonte: Rouleau (2011, p.262)

Ainda de acordo com a autora, as narrativas de prática se constituem em um método de pesquisa que é: (a) focado no indivíduo, já que envolve indivíduos contando suas próprias histórias sobre a vida no trabalho, ou, no caso da presente pesquisa, sobre um processo de desenvolvimento de produto; (b) contextual, pois quando os indivíduos contam suas histórias, elas estão enraizadas, explicitamente ou não, em diferentes níveis de análise, além de que os narradores se posicionam no contexto sócio-histórico no qual atuam ; (c) baseado no conhecimento, seja ele explícito ou tácito; (d) reflexivo e transformador, já que dá voz a todos que fazem o trabalho de elaborar, moldar e executar a estratégia, promovendo o pensamento reflexivo, além de se basear na construção da realidade a partir do significado que as pessoas desenvolvem ao falar (Figura 13).

Figura 13 – Características das narrativas de prática como método de pesquisa



Fonte: Rouleau (2011, p. 263)

Assim, as narrativas de prática permitiram compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de produto, já que, por meio delas, foi possível explicar relações entre eventos em um processo, conforme explica Pentland (1999). Ao relatarem suas experiências acerca do referido processo, os entrevistados abordaram determinados temas, tais como aprendizagem, *strategizing* e isomorfismo, os quais contribuíram para o entendimento do desenvolvimento de produto nas organizações pesquisadas.

3.4. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Diante da complexidade do estudo e com o intuito de não só aprofundar os achados como também realizar comparações para estabelecer semelhanças e diferenças entre o processo de desenvolvimento de produto de empresas diferentes e, assim, compreender como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam como ocorre o processo de desenvolvimento de produto, optou-se por contemplar duas organizações nesta pesquisa. A seleção das mesmas foi feita com base no critério de que elas deveriam trabalhar com desenvolvimento de produto.

Adicionalmente, elas não poderiam ser empresas novas no mercado, pois, dessa forma, não seria possível analisar, ao longo do tempo, as mudanças ocorridas nas rotinas das organizações no intuito de melhorar a efetividade delas. Esse critério é de extrema importância, pois está relacionado com a definição de capacidade dinâmica utilizada na presente pesquisa: “padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhoria da efetividade” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 34).

Dessa forma, com base nesses dois critérios, a pesquisadora entrou em contato com dez empresas, das quais duas não se adequaram ao estudo, uma não forneceu resposta, cinco demonstraram interesse, mas não deram prosseguimento à realização da pesquisa mesmo após inúmeras tentativas por parte da pesquisadora, uma recusou-se a participar, alegando falta de tempo para contribuir com a pesquisa, e duas (São Braz e ShoesShop) responderam positivamente e em tempo hábil ao convite de participação desta pesquisa. Destaca-se que a ShoesShop é um nome fictício atribuído à empresa pesquisada para atender à exigência de sigilo imposta para a consecução da pesquisa.

Os indivíduos entrevistados foram aqueles relacionados com o processo de desenvolvimento de produto, já que de acordo com a ECP não apenas funcionários do nível estratégico desempenham o trabalho da estratégia, mas também gerentes de nível intermediário e consultores, por exemplo. Os funcionários entrevistados estão listados no Quadro 8.

Quadro 8 – Relação de entrevistados

Empresa Entrevistados	SÃO BRAZ	SHOESSHOP
Entrevistado 1	Gerente de Desenvolvimento de Produto	Gerente de Inovação de Produtos da Área de Artigos Esportivos
Entrevistado 2	Gerente de Marketing	Coordenador de Desenvolvimento de Materiais
Entrevistado 3	Gerente Nacional de Filiais (comercial)	Supervisora de Educação e Desenvolvimento
Entrevistado 4	Diretor Comercial	Gerente de Qualidade
Entrevistado 5	Gerente Industrial	Analista de Qualidade
Entrevistado 6	Gerente de Linha	Coordenador de Planejamento e Controle da Produção (PCP)
Entrevistado 7	Gerente de Controle de Qualidade	Analista de Projetos
Entrevistado 8	Profissional de Consultoria	-

Fonte: elaboração própria (2016)

O número de entrevistados justifica-se pelo fato de que as entrevistas foram finalizadas ao perceber que a narrativa dos entrevistados fornecia informações suficiente no sentido de responder aos objetivos da pesquisa, conforme sugerem Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). Isso significa dizer que a partir do momento em havia uma saturação dos dados, no sentido de que

as informações estavam se tornando repetitivas, percebia-se que não era necessário mais realizar novas entrevistas.

3.5. COLETA DOS DADOS

Na fase de coleta de dados foram realizadas entrevistas, observação não participante e análise documental durante o período de maio de 2015 à maio de 2016. As observações foram empreendidas nos momentos de espera pelos gestores para realização das entrevistas e ao caminhar pelas fábricas da São Braz e da ShoesShop até chegar ao local onde a entrevista seria realizada. Foi possível observar as atividades desempenhadas pelos funcionários em seu ambiente de trabalho, permitindo compreender melhor as explicações fornecidas durante as entrevistas. As informações coletadas deram origem às notas de campo que puderam ser revistas e aprofundadas nos momentos de análise.

Os documentos analisados foram aqueles ligados ao desenvolvimento da capacidade dinâmica, no caso desenvolvimento de produto, que puderam ser disponibilizados para a pesquisa, tais como, no caso da São Braz, o livro de comemoração aos 60 anos da empresa, e a apresentação de *PowerPoint* utilizada pela gerente de treinamento e desenvolvimento de pessoal durante a recepção aos novos funcionários, e, no caso da ShoesShop, além de uma apresentação em *PowerPoint* acerca do processo de desenvolvimento de produto da empresa fornecida pelo gerente de inovação de produto da área de produtos esportivos, foi possível analisar alguns relatórios anuais da empresa, folhetos informativos, um fluxo de desenvolvimento de produto, procedimento de acompanhamento de produtos e o *checklist* de documentação e ferramentas da validação do produto. Além desses documentos, em ambos os casos, dados também foram coletados por meio da pesquisa em jornal e/ou revista, de informações provenientes da internet e de dissertações e monografias.

Entretanto, as entrevistas constituíram a estratégia fundamental na captação de informações potenciais que implicaram na resposta da pergunta de pesquisa desta investigação. De acordo com Merriam (1998, p. 72), as entrevistas são necessárias e fundamentais quando não é possível observar o comportamento e a interpretação das pessoas acerca do seu ambiente, dado a subjetividade da percepção individual do respondente sobre o mundo ao seu redor.

Tendo em vista que “não há experiência humana que não possa ser expressa na forma de uma narrativa” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 91) e devido ao fato de ser

considerada uma alternativa adequada aos estudos que utilizam a abordagem da ECP (RESE ET AL., 2010; ALBINO ET AL., 2010; ROULEAU, 2011), na presente pesquisa, optou-se pela entrevista narrativa (EN) como principal técnica de coleta de dados. A este respeito, estudos (MENEZES, 2008) já foram realizados utilizando a EN para investigar práticas envolvidas no processo de *strategizing*.

A narração segue um esquema autogerador com três principais características (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002):

- **Textura detalhada:** refere-se à necessidade de fornecer informação detalhada com o intuito de tornar a transição entre um acontecimento e outro plausível. No caso da presente pesquisa, essa textura detalhada é sobre o processo de desenvolvimento de produto da empresa.
- **Fixação da relevância:** o narrador relata os fatos que são relevantes, de acordo com sua perspectiva de mundo, sendo, portanto, seletiva.
- **Fechamento da *Gestalt*:** o fato central narrado tem que ser relatado em sua totalidade, com começo, meio e fim. Portanto, o praticante relatará todo processo de desenvolvimento de produto, seguindo essa estrutura tríplice para que a história flua.

Apesar da EN apresentar uma estrutura parecida com a entrevista em profundidade proposta por Seidman (1997), já que ambas apresentam uma estrutura em etapas, ela se diferencia, na medida em que não tem o cunho fenomenológico defendido por este autor. Além disso, a EN vai mais além do que qualquer outro método, já que evita uma pré-estruturação da entrevista, superando o tipo de entrevista baseado em pergunta-resposta. Ela emprega um tipo específico de comunicação cotidiana, o contar e escutar história, para conseguir este objetivo (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

A EN foca uma situação que encoraje e motive o entrevistado a relatar a história acerca de um fato importante. No caso da presente pesquisa, essa situação corresponde ao processo de desenvolvimento de produto das empresas, devendo o entrevistado relatar sobre o processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produtos, os mecanismos de aprendizagem utilizados, bem como acerca do papel dos elementos de *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) e do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto.

A EN foi processada por meio de quatro fases (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002):

- **Iniciação:** eliciou-se o tópico inicial sobre o qual o narrador deveria falar, ou seja, o desenvolvimento de produto, devendo o entrevistado ressaltar sua

participação/função nesse processo. Foi pedida a permissão do entrevistado para que as entrevistas fossem gravadas, já que a gravação é fundamental para análise posterior.

É importante destacar que antes da fase de iniciação a entrevistadora passou por um momento de preparação, durante o qual ela se familiarizou com o campo de estudo. Isso foi feito por meio da leitura de notícias publicadas na internet, bem como da anotação de relato informal realizada, no caso da São Braz, durante uma conversa inicial como Diretor Adjunto, e, no caso da ShoesShop, com a analista de qualidade, acerca da possibilidade de realização da pesquisa.

- **Narração central:** a entrevistadora se restringiu a ouvir à narração sobre o processo de desenvolvimento de produto vivenciado, sem interromper, a menos quando havia sinais de que o relato acabou. Nesse momento, os entrevistados narram sobre os seguintes temas:
 - ✓ O processo de desenvolvimento de produto: cada entrevistado narrou acerca dos processos de desenvolvimento de produto do qual participou, explicando, com maiores detalhes, a sua principal atividade durante o processo, bem como as diferenças e/ou mudanças ocorridas entre o desenvolvimento de um produto e outro.
 - ✓ O processo de aprendizagem subjacente ao processo de desenvolvimento de produto: os entrevistados relataram acerca da experiência vivenciada por eles em termos de aprendizado ocorrido durante o processo de desenvolvimento de produto;
 - ✓ os mecanismos de aprendizagem utilizados: tendo em vista que a literatura (ZOLLO; WINTER, 2002) sugere o uso de mecanismos para aprendizagem, a saber: acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação do conhecimento, os entrevistados narraram acerca das rotinas de trabalho relacionadas ao desenvolvimento de produto, bem como sobre as experiências profissionais e pessoais vivenciadas, da transferência e codificação do conhecimento gerado a partir do desenvolvimento de produto;
 - ✓ os episódios de práxis, tais como: reuniões, consultorias, *writings*, apresentações, comunicação etc. (WHITTINGTON, 2006);

- ✓ os praticantes envolvidos, tais como: executivos seniores, gerentes de nível intermediário, analistas, coordenadores e consultores (WHITTINGTON, 2006);
- ✓ as práticas estratégicas, as quais foram: administrativas (mecanismos de planejamento, orçamento, previsão, sistemas de controle, indicadores de desempenho e metas), discursivas (fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para interagir sobre estratégia) ou episódicas (criam oportunidade e organizam a interação entre praticantes na elaboração de estratégia, tais como encontros, *workshops* e *away days*) (JARZABKOWSKI, 2005);
- ✓ a atuação do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto, cujo entendimento envolveu, primeiramente, conhecer as propriedades estruturais do campo organizacional, já que a homogeneização das organizações surge a partir da estruturação do campo. A coleta acerca das propriedades estruturais do campo foi feita por meio da identificação das regras (leis, decretos, instruções normativas, portarias, regulamentos e resoluções, bem como padrões e procedimentos generalizados no campo que interferem nas práticas estratégicas da organização pesquisada) e recursos (crédito, financiamento, equipamentos, matéria-prima, tecnologia, bem como recursos de natureza relacional, enquanto benefícios resultantes do relacionamento com outras organizações, tais como informação, conhecimento, reputação, contatos comerciais, participação em entidades, etc) disponíveis no campo organizacional para a formação das práticas estratégicas da organização.

De posse das regras e recursos disponíveis no campo e que contribuem para a formação de práticas, foi possível analisar como essas práticas são incorporadas pela organização. Para tanto, utilizou-se o conceito de isomorfismo, revelado por meio das narrativas acerca de experiências profissionais anteriores, formação acadêmica, participação em congressos, feiras, entidades de classe, cursos, etc., contratação de consultorias, políticas governamentais que impactam no funcionamento da empresa etc.

Ressalta-se que no caso em que a pesquisadora percebia que o entrevistado não havia fornecido as informações necessárias para realização da pesquisa, ela instigou

a fala do entrevistado fazendo questionamentos do tipo “é tudo o que você gostaria de contar?”, “Haveria ainda alguma coisa que você gostaria de dizer?”.

- **Questionamento:** ao final das narrativas, foram feitas perguntas do tipo “o que aconteceu então?”, no intuito de completar lacunas na história do processo de desenvolvimento de produto;
- **Fala conclusiva:** com o gravador desligado, conforme orientam Jovchelovitch e Bauer (2002), a entrevistadora fez anotações pertinentes de comentários informais feitos no final da entrevista em forma de discussões interessantes e fez questões do tipo “por quê?”.

Adicionalmente, destaca-se que, com relação à perspectiva temporal, as entrevistas tiveram um corte seccional, sendo realizadas em um momento específico, porém analisadas de maneira longitudinal, permitindo compreender as mudanças ocorridas em relação ao desenvolvimento de produto ao longo do tempo.

Realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas na íntegra. Destaca-se que a transcrição foi feita logo após cada entrevista ser realizada para que a pesquisadora, ainda com a lembrança dos relatos em mente, e com a ajuda das anotações feitas em seu caderno de campo, tivesse como verificar se necessitaria, ou não, realizar uma nova entrevista, ou apenas retomar o contato para esclarecer alguma dúvida ou ratificar a transcrição.

A seguir, são apresentadas as definições constitutiva e operacional utilizadas na presente pesquisa.

3.6. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

A seguir, no Quadro 9, são apresentadas as definições constitutiva e operacional das categorias analíticas em estudo: capacidades dinâmicas, prática estratégica, isomorfismo e propriedades estruturais do campo organizacional.

As definições constitutivas correspondem aos conceitos das principais categorias analíticas trabalhadas na presente pesquisa, tal como são encontrados na literatura; enquanto que as definições operacionais equivalem às atividades realizadas pela pesquisadora a fim analisar apropriadamente o processo de desenvolvimento de produto, relacionando os conceitos à realidade encontrada.

Quadro 9 – Definições Constitutivas e Operacionais

CATEGORIA ANALÍTICA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
CAPACIDADES DINÂMICAS	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhoria da efetividade (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340).	Utilizou-se o desenvolvimento de produto como exemplo de capacidade dinâmica, já que o desenvolvimento de produto é decorrente da realização de mudanças que uma empresa pode fazer em suas rotinas, por meio da manipulação de recursos, e, portanto, vai ao encontro do conceito de capacidade dinâmica que envolve, justamente, a modificação de rotinas para melhoria da efetividade.
Desenvolvimento de Produto	Conjunto de atividades por meio das quais busca-se, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, se chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo, e acompanhar o produto após o lançamento para se realizar as eventuais mudanças necessárias nessas especificações, planejar a descontinuidade do produto no mercado e incorporar, no processo de desenvolvimento, as lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do produto (ROZENFELD ET AL., 2006, p. 1).	A partir dos relatos acerca do processo de desenvolvimento dos produtos, bem como do material fornecido pelas empresas (a São Braz disponibilizou uma apresentação de <i>PowerPoint</i> e a ShoesShop além de ceder também uma apresentação de <i>PowerPoint</i> , permitiu o acesso a um fluxo de desenvolvimento de produto (Anexo A), ao procedimento de acompanhamento de produtos (Anexo B) e ao <i>checklist</i> de documentação e ferramentas da validação do produto (Anexo C)) foi possível compreender como ocorre o desenvolvimento de produto. Foram observadas as fases do desenvolvimento de produto conforme o modelo mais adequado: o de Rozenfeld et al. (2006) e o de Bessant e Tidd (2009).
Processos de aprendizagem	A aprendizagem organizacional ocorre por meio de quatro processos, 4I's (intuição, interpretação, integração e institucionalização), ao longo de três níveis: o individual, o grupal e o organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999)	Os processos de aprendizagem foram verificados por meio dos relatos acerca de como os entrevistados aprendem a realizar atividades profissionais, bem como da interação com colegas de trabalho e com profissionais de outras organizações e de como esse aprendizado é codificado.
Mecanismos de aprendizagem	Mecanismos de aprendizagem que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas: acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação do conhecimento.	A partir dos relatos acerca do processo de desenvolvimento dos produtos, foi possível identificar as experiências profissionais acumuladas, bem como a forma de articulação e codificação do conhecimento.
PRÁTICA ESTRATÉGICA	<i>Scripts</i> que guiam ações utilizadas pelos estrategistas em sua atividade cotidiana com intenção estratégica e que, ao serem legitimados pelos seus integrantes, se tornam um padrão de atuação persistente no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007;	A partir dos relatos acerca do processo de desenvolvimento dos produtos foi possível identificar as práticas utilizadas pelas organizações e classificá-las em administrativa, discursiva ou episódica. As práticas adotadas pela organização serão estratégicas quando os estrategistas as

	GIDDENS, 2003; WHITTINGTON, 2006). Jarzabkowski (2005) categoriza as práticas em três tipos: • administrativa: mecanismos de planejamento, orçamento, previsão, sistemas de controle, indicadores de desempenho e metas; • discursiva: fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para interagir sobre estratégia; • episódica: criam oportunidade e organizam a interação entre praticantes na elaboração de estratégia, tais como encontros, <i>workshops</i> e <i>away days</i> (JARZABKOWSKI, 2005)	escolherem com a intenção de manter ou aumentar o desempenho da organização como um todo.
PRÁXIS	Conjunto de atividades locais socialmente aceitas e importantes para a formação da estratégia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).	A práxis foi analisada como base na identificação dos episódios de práxis durante os quais as práticas são executadas.
PRATICANTES	Atores que realizam atividades envolvidas com a formação da estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006).	Correspondem a todos aqueles que participam do processo de desenvolvimento de produto (executivos seniores, gerentes de nível intermediário, analistas, coordenadores e consultores).
ISOMORFISMO	Movimento coletivo, segundo qual a adoção de determinadas práticas por parte da organização é decorrente da observação e aprovação das mesmas por parte da sociedade, fazendo com que as organizações se pareçam umas com as outras. DIMAGGIO; POWELL, 2005).	Verificou-se o isomorfismo pela ocorrência dos mecanismos isomórficos coercitivo, mimético e normativo. Analisou-se o mecanismo coercitivo por meio da identificação da adoção de práticas estratégicas nas organizações estudadas com o intuito de se adequar a legislação impostas formal e/ou formalmente pelo Estado, fornecedores, distribuidores, consumidores, enfim por organizações de natureza legal e/ou política presentes no campo organizacional. Analisou-se o mecanismo mimético por meio da identificação da adoção de práticas estratégicas nas organizações estudadas com base nas práticas estratégicas que foram imitadas de outras organizações do campo organizacional que as utilizam e apresentam sucesso, como a contratação de consultorias, troca de informações entre atores do campo organizacional, a transferência de funcionários e a participação em associações de indústria e eventos

		setoriais. Analisou-se o mecanismo mimético por meio da identificação da adoção de práticas estratégicas nas organizações estudadas decorrentes da aplicação de normas, regulamentos e métodos de trabalho compartilhados devido à profissionalização de atividades organizacionais, transmitidos aos estrategistas pela participação dos mesmos em instituições profissionais, tais como universidades, associações de classe e congressos ou mesmo por meio da leitura de revistas especializadas.
CAMPO ORGANIZACIONAL (INSTITUCIONAL)	Organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecível de vida institucional: fornecedores-chaves, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares (DIMAGGIO; POWELL, 2005)	Esta compreensão de campo sugere um conceito relativamente concreto que pode ser operacionalizado por meio da identificação dos atores que constituem um campo: fornecedores-chave, consumidores de bens, serviços ou recursos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares.
PROPRIEDADES ESTRUTURAIS DO CAMPO ORGANIZACIONAL	Conjunto de regras e recursos constitutivo e constituído pela produção e reprodução de práticas sociais, o qual restringe, habilita e coordena a ação e a interação de organizações em um espaço relacional delimitado (GIDDENS, 2003; WOOTEN; HOFFMAN, 2008).	Verificaram-se as propriedades estruturais do campo organizacional por meio da identificação das regras e recursos nele disponíveis para a formação das práticas estratégicas da organização. Com base nas ideias de Giddens (2003), as regras foram consideradas como padrões e procedimentos generalizáveis e normativos que norteiam o relacionamento interorganizacional no campo, conduzindo e sancionando a formação de práticas estratégicas pela organização. Já os recursos, constituem-se nos meios mobilizados pelos estrategistas no campo organizacional para a formação de práticas estratégicas na organização e podem ser tanto de natureza física e material, tais como crédito, financiamento, equipamentos, matéria-prima, tecnologia, entre outros, e de natureza relacional, enquanto benefícios resultantes do relacionamento com outras organizações, tais como informação, conhecimento, reputação, contatos comerciais, participação em entidades etc.

Fonte: elaboração própria (2016)

Apresentadas as definições constitutivas e operacionais, a seção seguinte apresenta como os dados foram analisados.

3.7. ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, cujo objetivo é a delimitação dos passos para compreender o fenômeno, foi feita por meio da análise de narrativas. Apesar da pesquisa narrativa ser oriunda da literatura, história, antropologia, sociolinguística e educação, diferentes campos de estudo têm adotado suas próprias abordagens (CRESWELL, 2013). Em Czarniawska (2004), por exemplo, a análise de narrativa surge como uma abordagem específica para estudar organizações. Como tal, ela assume, pelo menos, quatro formas:

- pesquisa organizacional que são escritas na forma de narração de uma história;
- pesquisa organizacional que coletam histórias das organizações;
- pesquisa organizacional que consideram a vida organizacional como elaboração de histórias e a teoria organizacional como leitura da história;
- reflexão disciplinar que assume a forma de crítica literária (CZARNIAWSKA, 1998).

Nesse sentido, percebe-se que a análise dos dados por meio da perspectiva das narrativas resulta na compreensão da vida organizacional como sendo permeada por narrativas e construída por elas. Esse entendimento faz com que a coleta e análise de dados devam estar em consonância com esse pensamento e, por esse motivo, os dados foram coletados como histórias das organizações.

As histórias estão no centro da análise narrativa (PATTON, 2003). Elas representam constructos que ajudam a explicar as relações entre eventos em um processo ou uma narrativa (PENTLAND, 1999). A maneira como essas histórias são interpretadas e, mais especificamente, os textos que relatam essas histórias, representa o coração da análise de narrativa (PATTON, 2003).

Portanto, a narrativa é compreendida como um texto falado ou escrito dado um evento/ação ou série de eventos/ações, cronologicamente conectados (CZARNIAWSKA, 2004). Assim, tomar as narrativas dos praticantes para análise é compreender lugar, tempo, espaço e contexto de forma coerente com as escolhas metodológicas e epistemológicas deste trabalho.

As referidas histórias são coletadas durante encontros entre pesquisadores e gerentes que estão contando suas histórias por meio do relato de sua trajetória profissional ou experiência durante uma mudança estratégica, podendo resultar na constituição de um conjunto de dados complexo, profundo e robusto que permite os pesquisadores examinarem como o *strategizing*

é feito ao longo do tempo (ROULEAU, 2011). Esses dados devem ser ordenados cronologicamente (CRESWELL, 2013).

Assim, na presente pesquisa, focou-se nas narrativas fornecidas pelos entrevistados, os quais relataram suas experiências acerca de como ocorre o processo de desenvolvimento de produto na empresa onde trabalham. Para realizar esse ordenamento das experiências sugerido por Creswell (2013), utilizou-se uma estrutura fornecida por Pentland (1999), de acordo com a qual existem cinco propriedades fundamentais as quais correspondem à estrutura da narrativa. São elas:

(1) sequência temporal: significa dizer que a narrativa tem um começo, um meio e um fim que lhe confere uma sequência temporal específica e a localiza em um tempo e espaço;

(2) atores focais ou ator focal: implica que narrativas são sempre sobre algo ou alguém, podendo ser identificados protagonistas (e antagonistas) na sequência da história;

(3) voz narrativa identificável, denota que deverá existir uma voz identificável que realiza a narrativa. Essa voz reflete seu ponto de vista específico;

(4) padrões de referência para avaliação: significa que as narrativas carregam significado e valor cultural, porque codificam, implícita ou explicitamente, padrões de acordo com os quais as ações dos personagens podem ser julgadas, ou seja, toda a narrativa carrega uma “moral”, ou expressões do que pode ser julgado como certo ou errado;

(5) outros indicadores de conteúdo e contexto: as narrativas extrapolam um conjunto de eventos, já que contêm uma variedade de artifícios textuais utilizados para indicar tempo, lugar, atributos dos atores, atributos do contexto etc., os quais fornecem informações essenciais para interpretar os eventos (PENTLAND, 1999).

Pentland (1999) elabora um quadro (Quadro 10) que relaciona estas propriedades da narrativa com possíveis indicadores para a teoria organizacional, fato que auxilia a realização de pesquisas que utilizam a análise de narrativas como abordagem para estudar organizações. Este quadro foi utilizado como referência para a descrição estrutural das narrativas individuais coletadas a partir das entrevistas e estão apresentadas no Apêndice A.

Quadro 10 - Relação das propriedades da narrativa com a teoria organizacional

Propriedades da Narrativa	Indicador para
Sequência	Padrões de eventos
Ator(es) focal(is)	Papel, redes sociais e demográficas
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto

Fonte: Pentland (1999, p.713)

Diante das explicações sobre análise narrativa, foi realizada a análise dos dados, considerando as propriedades apresentadas no Quadro 10 para categorizar e interpretar os dados. Essa forma de análise foi utilizada principalmente para analisar as entrevistas realizadas em campo, conduzidas de maneira a constituírem uma conversa durante a qual os atores pudessem criar as suas narrativas a partir do tema (desenvolvimento de produto), dos objetivos e da questão de pesquisa da presente pesquisa.

Dessa forma, a análise dos dados coletados foi conduzida com base nas explicações teóricas acerca da análise de narrativa. Primeiramente, procedeu-se com a realização das transcrições das entrevistas. Optou-se por realizar a transcrição literal da primeira rodada de entrevistas, perfazendo um total de 200 páginas de transcrição. Todas foram feitas pela pesquisadora para assegurar entendimento profundo das narrativas. Destaca-se também que elas foram realizadas logo após a realização da entrevista a fim de garantir que detalhes apenas percebidos durante o contato com o entrevistado não fossem esquecidos. Nos casos em que foram necessários realizar uma segunda rodada de entrevistas, não foi realizada uma transcrição literal, mas uma descrição resumida de cada uma delas, pois considerou-se desnecessário transcrevê-las literalmente, já que a ideia principal já havia sido compreendida e já estava na forma de texto, sendo preciso apenas esclarecer ou ratificar algumas questões.

De posse das transcrições das entrevistas, foram elaborados quadros para análise das entrevistas, de acordo com as propriedades das narrativas apresentadas por Pentland (1999) e com os objetivos de pesquisa, o que é apresentado no Apêndice A. Para a construção dos quadros, inicialmente, a pesquisadora releu as transcrições de cada entrevista e elaborou a sequência em que a narrativa aconteceu, destacando os padrões de eventos. Essa etapa permitiu à pesquisadora se apropriar mais profundamente das entrevistas, possibilitando identificar as demais propriedades da narrativa, a saber: o ator focal, a voz, o contexto moral e demais indicadores que correspondem a outros aspectos do contexto que são relevantes, mas não são abordados pelas propriedades anteriores. Em seguida, tomando como base a sequência narrativa e, quando necessário, recorrendo à transcrição das entrevistas, foram descritas as informações referentes a cada um dos objetivos específicos da presente pesquisa.

Os documentos coletados foram utilizados na descrição e análise dos dados fundamentalmente como parte da triangulação dos dados. Eles possibilitaram uma melhor compreensão das entrevistas, assim como fizeram emergir alguns questionamentos identificados nas narrativas, permitindo estabelecer contrapontos. Nesse mesmo sentido, foram

utilizadas as observações, porém elas contribuíram também para delinear o quadro simbólico que envolve as organizações pesquisadas.

Destaca-se ainda a análise realizada a partir do diário de campo elaborado pela entrevistadora durante a realização das entrevistas. Nesse caso, a análise ocorria concomitante à realização das anotações feitas no diário, já que a pesquisadora tinha oportunidade de discutir com o entrevistado aspectos específicos provenientes tanto da entrevista quanto da observação. Assim, ao final da entrevista, a pesquisadora já havia realizado uma série de considerações analíticas, as quais colaboraram para a elaboração da descrição e análise dos dados da presente pesquisa.

Com base nessas informações e à luz da literatura em questão, os dados foram analisados de maneira individualizada, descrevendo, primeiro, como ocorre o processo de desenvolvimento de produto em cada uma das empresas, seguido da compreensão dos processos de aprendizagem subjacentes ao processo de desenvolvimento de produto, depois verificando o papel das práticas, práxis e praticantes no processo de desenvolvimento de produto e, por fim, checando a atuação dos mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional no processo de desenvolvimento de produto. Em seguida, partiu-se para a análise cruzada que seguiu as mesmas seções utilizadas na análise individual, porém enfatizando as diferenças e semelhanças entre os casos.

Descritos os processos de coleta e análise dos dados, é necessário explicitar os esforços para alcançar a confiabilidade e a validade da pesquisa, conforme apresenta a próxima seção.

3.8. VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Segundo Merriam (2009), a validade consiste em uma “tentativa de acessar a “acuracidade” dos achados, conforme melhor descrito pelo pesquisador e participantes” (MERRIAM, 2009, p. 249). A confiabilidade, por sua vez, “refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados” (PAIVA; LEÃO; MELLO, 2011, p. 195). Juntos, validade e confiabilidade, estabelecem os critérios de qualidade na pesquisa qualitativa.

Na presente pesquisa, os critérios de validade foram alcançados da seguintes maneira:

- **Engajamento prolongado e observação persistente:** a relação de confiança com os participantes, o conhecimento da cultura e a verificação acerca da existência de

informação equivocada proveniente de distorções introduzidas pelo pesquisador ou informantes foram alcançadas por meio do contato que a pesquisadora estabeleceu durante a realização das entrevistas, da troca de e-mails para agendar os encontros, assim como para esclarecer dúvidas, da busca por documentos que ajudariam esclarecer o problema de pesquisa e da observação não participante.

- **Triangulação:** a triangulação dos dados foi feita por meio das diferentes fontes de coleta de dados (entrevista, documentos, observação não participante, além do diário de campo, do livro em comemoração aos 60 anos da São Braz), bem como das diferentes bases teóricas (Capacidades Dinâmicas, Estratégia como Prática e Isomorfismo) utilizadas na consecução da presente pesquisa.
- **Member checking:** os entrevistados foram solicitados a verificar a credibilidade dos achados e interpretações feitas pela pesquisadora, ou seja, com base nos dados coletados, a entrevistadora identificou as rotinas inseridas no processo de desenvolvimento de produto da empresa e elaborou um fluxograma desse processo que foi submetido à análise dos entrevistados para que eles checassem se essas constatações estavam em consonância com o que de fato ocorre na empresa. Outros achados que também foram mostrados aos entrevistados para verificação de credibilidade foram aqueles relacionados com as práticas utilizadas em cada uma rotinas.
- **Descrição rica e densa:** por meio da descrição detalhada dos procedimentos adotados para a coleta de dados, tais como notas de campo detalhadas, as quais foram obtidas por meio da gravação e transcrição, o leitor tem condições de decidir sobre a transferência de informação para outro contexto e determinar se os achados podem ser transferidos devido a características compartilhadas. Isso significa dizer que a qualidade dos dados foi prezada, ou seja, foram feitas transcrições literais das entrevistas, descrições detalhadas por meio das notas de campo e registros de observações e uso de fontes documentais;

Com relação aos critérios de confiabilidade, a forma como dois deles (triangulação e a descrição rica e detalhada) foram alcançados, já foi explicada, uma vez que a triangulação e a descrição rica e detalhada também se constituem em critérios de confiabilidade. Acrescentam-se, apenas, outros dois:

- **a construção do corpus de pesquisa** que foi finalizada quando ocorreu a saturação dos dados, isto é, as respostas fornecidas pelos entrevistados não estavam constituindo mais contribuições adicionais significativas para a análise dos dados e conclusões do estudo, já que ficou claro como ocorre o processo de desenvolvimento de produto nas empresas, havendo repetição nas informações (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).
- **reflexividade:** a pesquisadora manteve a preocupação em realizar uma constante autorreflexão, objetivando evitar vieses interpretativos (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Assim, na presente pesquisa, os critérios de confiabilidade descritos acima foram adotados no intuito de minimizar os erros e os vieses do estudo, garantindo que outro pesquisador possa realizar pesquisa semelhante e chegar a resultados aproximados.

4. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

Nesta seção, são apresentadas as análises individuais e cruzadas dos dados coletados. Primeiramente, foi analisado o caso da São Braz e, em seguida, o da ShoesShop. Ambas as análises contemplaram as seguintes seções: uma breve apresentação da empresa em questão, incluindo sua relação com o setor no qual está inserido; uma análise do processo de desenvolvimento de produto, abordando os processos e mecanismos de aprendizagem; a explicação do papel dos elementos de *strategizing* (práticas, práxis e praticantes); a avaliação da atuação do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto.

Após analisar individualmente os casos, partiu-se para o exame cruzado dos casos que contemplou as mesmas seções empregadas na análise individual, porém focando nas diferenças e semelhanças entre os casos.

4.1. SÃO BRAZ

A São Braz faz parte da indústria brasileira de alimentos que está inserida na cadeia do agronegócio e possui importante participação no setor industrial brasileiro, revelando-se como um mercado atraente. A empresa iniciou suas atividades em 1924, quando José Carlos da Silva, juntamente com seu filho José Carlos da Silva Júnior, fundaram, na cidade de Campina Grande – PB, uma pequena empresa de torrefação e moagem de café com produtos de marca própria como o Café Especial e, depois, o primeiro produto de milho, o Fubá Águia de Ouro.

Em 1938, eles compraram a marca de um concorrente, Café São Braz, e o café dos Silva se transformou em três marcas: São Braz, Ouro Preto e Sabor. Os produtos de milho foram sendo diversificados, fazendo surgir o Fubão e o Cremilho para mungunzá, além do Colorau Primor.

O ano de 1951 representou um marco na história da empresa, pois foi fundada a firma Indústria e Comércio José Carlos Ltda, oferecendo produtos derivados de milho (Fubão, Gramilho, Semilho e o Colorau Gramor) e o Café São Braz, formalizando a sociedade entre pai e filho. Outro fato importante na vida da São aconteceu em 1974, quando foi lançado o Vitamilho, alimento pré-cozido que substituiu o fubá tradicional, tornando-se rapidamente o líder do mercado. Seguidamente, em 1977, a empresa funda a unidade Cabedelo-PB e transfere de Campina Grande a torrefação de Café.

A importação de equipamentos modernos em 1983 também se constitui em acontecimento importante para a São Braz, pois permitiu a fabricação de farinhas instantâneas de cereais e viabilizou o lançamento do salgadinho Pippo's. Ressalta-se que apenas em 1985 a empresa altera a razão social para São Braz S/A Indústria e Comércio de Alimentos.

No ano de 1992, a empresa decidiu vender a unidade industrial de Campina Grande e a marca Vitamilho para a Refinações de Milho, Brasil Ltda. (RMB) que pertencia a *Corn Products Company* (CPC), maior processadora de milho do mundo e líder no Brasil. Assim, em 1994, com recursos próprios e com a participação do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), a São Braz investiu em uma unidade de fabricação de cereais matinais, batatas fritas especiais, biscoitos e na transferência da unidade de fabricação dos *snacks* de milho de Campina Grande para Cabedelo-PB.

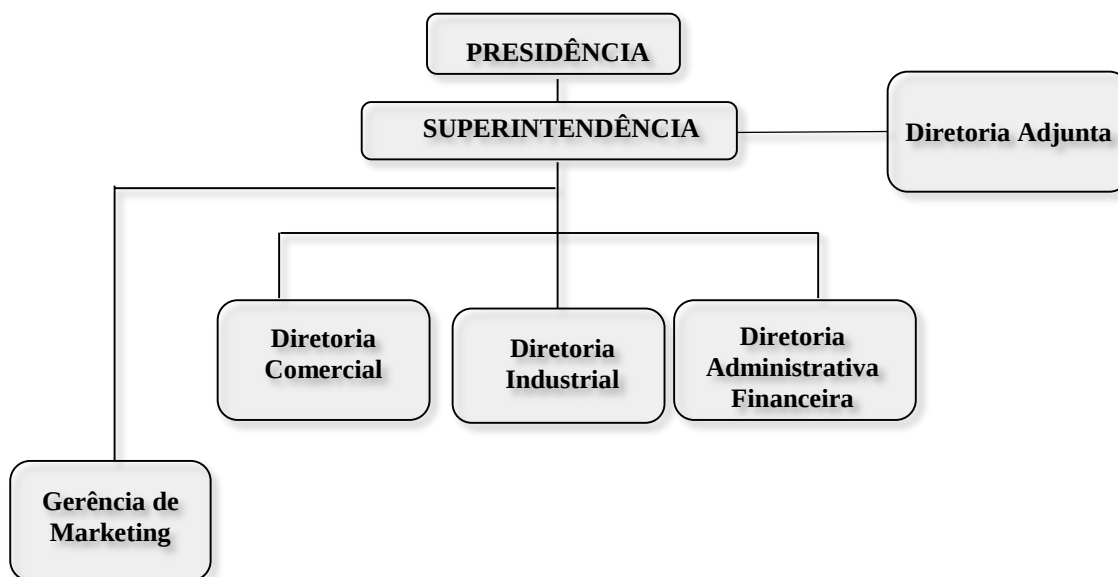
Após doze anos da venda da unidade e da marca Vitamilho à RMB, a São Braz realizou a bem sucedida reinserção no mercado de farinha de milho com um investimento em uma nova linha de produção dotada de equipamentos de última geração e lançou as marcas Novomilho e Nordestino que superou as previsões mais otimistas de vendas, tornando-se rapidamente marcas líderes do mercado de farinhas de milho na região Nordeste.

A **missão** da São Braz consiste em: “fazer produtos e prestar serviços de alta qualidade que satisfaçam a necessidade dos nossos clientes e consumidores através de tecnologias modernas e recursos humanos capacitados”. A **visão** foca em “ser claramente identificada como empresa de qualidade”. Já os valores prezados pela empresa são: ética, eficiência, qualidade e respeito com os nossos recursos humanos, clientes e fornecedores.

A São Braz conta com mais de 200 itens alimentícios produzidos em 12 linhas industriais centralizadas no município de Cabedelo, na Paraíba, atualmente uma das mais modernas unidades fabris da América Latina, em que trabalham mais de mil funcionários.

O organograma da São Braz é apresentado na Figura 14:

Figura 14 - Organograma da São Braz



Fonte: São Braz (2015)

A empresa possui ainda uma unidade industrial na cidade de Itatiba, em São Paulo, onde fabrica insumos para diversas outras indústrias de alimentos. Adicionalmente, a São Braz possui uma das mais completas linhas de cafés do Brasil, com oito *blends* diferentes, em 16 pesos e tipos de embalagens, para atender as exigências de cada perfil de paladar. A marca detém tecnologia própria para criar diferentes sabores (*blends*) de café, de acordo com o padrão de cada grão e após a torra, o que aumenta a qualidade e acentua o aroma e o sabor da bebida. A Torrefação de Café, onde é produzida uma das mais completas linhas do Brasil, possui um torrador moderno, que trabalha com gás natural e controles automatizados de torra, além de torrador específico para cafés Gourmet.

Além do Café, a São Braz possui um *mix* de outros produtos - através de diversas marcas - como Barras de Cereais, biscoitos Tuffit, Canjiquinha, Cereais Matinais (Gold Flakes e Top Crock), farinha de milho (Novomilho), Farinha de Arroz, Filtros de Papel, achocolatado Powerlate, Milho para Pipoca, Misturas para Bolo, Temperos, Coloríficos, salgadinhos (Pippo's e Torraditos), Capuccinos, Café com Leite, Tortilhas de Milho Brazitos e batatas fritas e palha Scrusch.

Essa variedade de produtos ofertados pela São Braz pode ser atribuída ao fato de que é possível agregar valor ao produto não só por meio da conveniência, fatores nutricionais, variedade, economia e qualidade, mas também por meio da estruturação dos processos na empresa, passando pelo desenvolvimento de produtos e processos de produção. Desenvolver

produtos mais rapidamente, com eficiência, menores custos e adequados às necessidades de clientes confere à organização vantagens competitivas importantes.

Os produtos fabricados pela São Braz podem ser visualizados na Figura 15.

Figura 15 – Produtos fabricados pela São Braz



Fonte: São Braz (2015)

Com relação às vendas, o lucro e a rentabilidade, a São Braz apresentou, no ano de 2014, os seguintes valores (em milhões de dólares) apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Vendas, lucro e rentabilidade da São Braz

EMPRESA	SETOR	CONTROLE	VENDAS	LUCRO	RENTABILIDADE
Café São Braz	Diversos	Brasileiro	US\$ 118,3	US\$ 8,7	US\$ 8,7

Fonte: Revista Exame (2015)

Atualmente, a São Braz está posicionada entre as seis principais torrefações do País e conta com 11 distribuidores de alimentos nas regiões Nordeste e Sudeste, que atendem praticamente todo o território nacional. O Centro de Distribuição (CD) São Braz envia produtos para todo o Brasil e é totalmente informatizado.

Para o ano de 2016, a São Braz prevê o início do funcionamento do novo moinho de milho que irá substituir o moinho existente da São Braz, que será o maior e o mais moderno moinho de milho em operação em todo mundo. Um moinho totalmente construído com tecnologia Suíça Bühler, uma das maiores fabricantes de equipamento para indústria global.

4.1.1. Desenvolvimento de Produto

A análise do desenvolvimento de produto da São Braz foi feita, primeiramente, de maneira mais geral com base no escopo e abordagens do processo de desenvolvimento de produto. Em seguida, analisou-se de maneira específica, levando-se em consideração tanto os

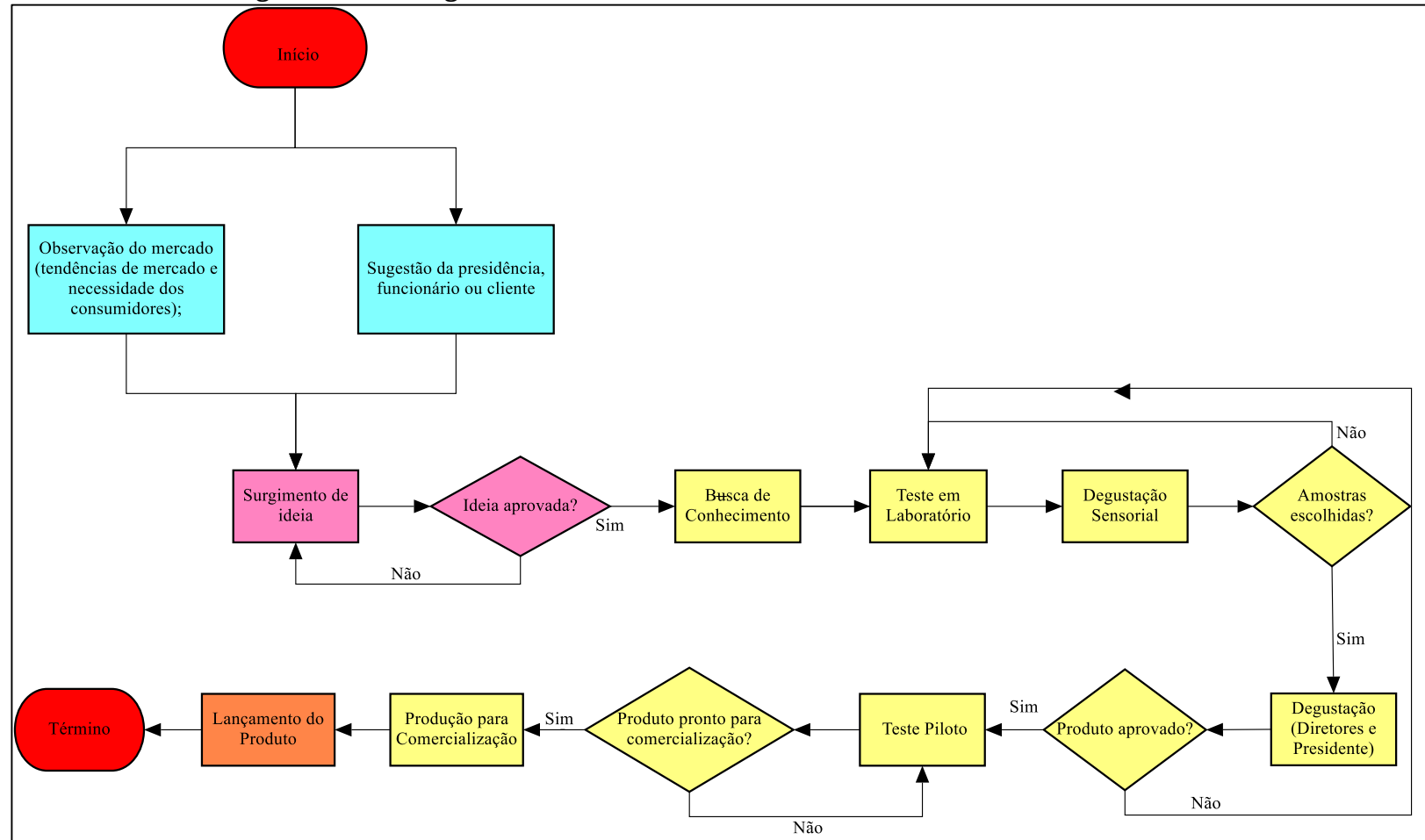
processos de aprendizagem ocorridos por meio dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização ao longo dos níveis individual, grupal e organizacional, quanto os mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento) que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas, nesse caso, o desenvolvimento de produto.

É importante esclarecer que a análise foca no desenvolvimento de qualquer produto elaborado pela São Braz sem necessariamente focar em um produto específico.

4.1.1.1. Processo de Desenvolvimento de Produto

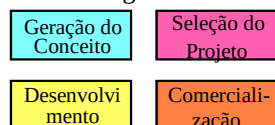
Conforme o fluxograma do processo de desenvolvimento de produto da São Braz, ilustrado pela figura 16, percebe-se que o mesmo segue os quatro estágios do modelo proposto por Bessant e Tidd (2009), quais sejam: geração do conceito, seleção do projeto, desenvolvimento e comercialização.

Figura 16 – Fluxograma do Processo de Desenvolvimento de Produto da São Braz



Fonte: elaboração própria (2016)

Legenda:



No início do processo, a **geração de conceito** (estágio 1), na São Braz, é feita tanto por meio da observação de mercado, quanto por meio de sugestões dadas pelo próprio Presidente da empresa, pelo Gerente de Marketing, pelo Diretor Comercial, pela Gerente de Desenvolvimento de Produto, por qualquer funcionário da empresa que identifique alguma oportunidade de lançamento de produto e/ou, até mesmo, por sugestão de algum cliente, já que a empresa possui o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), por meio do qual é possível obter captar ideias para desenvolvimento de produto.

O fato da São Braz utilizar a observação de mercado e sugestões de diversas fontes de informações, ratifica que seu processo de desenvolvimento de produto está alinhado com o Tidd e Bessant (2009) orientam. Isso ocorre porque, segundo esses autores, a identificação de oportunidades para novos produto ou serviços é feita por meio monitoramento das tendências de mercado e das necessidades do consumidor que fornecem informações para desenvolver o conceito do novo produto.

Como exemplo de produto desenvolvido pela São Braz a partir do monitoramento das tendências de mercado, é possível citar os produtos sem glúten; já a granola corresponde a um exemplo de produto desenvolvido pela São Braz com base nas necessidades do consumidor.

Os relatos abaixo ilustram como ocorreu a geração de conceito dos produtos sem glúten e da granola, respectivamente.

A gente sabe que tem a tendência de glúten. Eu sei que milho não tem glúten. Então, a gente consulta o pessoal de desenvolvimento. Tem glúten, porque o malte tem glúten. Dá para tirar? Dá! Lança o produto sem glúten (GERENTE DE MARKETING).

Até pouco tempo atrás, pouquíssimo tempo atrás, pouco existia granola e de uma hora para outra, o item começou a ser vendido, aparecer várias marcas de granola. E nós aqui temos vários ingredientes para granola. Porque nós temos uma linha de cereais matinais. Então, não tinha porque não fazer. Então, eu fiz a pesquisa de mercado, identifiquei que aqui poderia vender granola, quanto poderia se vender. Até esse produto foi uma surpresa positiva, hoje a gente vende o dobro do que quando no lançamento foi objetivado. Mas como o consumo de granola está em alta e crescente, a tendência é ampliar ainda mais (DIRETOR COMERCIAL).

Para ilustrar o caso em que a geração de ideia é oriunda de sugestões, os relatos abaixo são fornecidos:

A tortilha foi identificada uma necessidade de mercado, pois só existia uma... um concorrente produtor e aí Sr. José teve a ideia de comprar uma linha que faz esse produto e vieram dois técnicos montar a linha junto com a nossa equipe, a gente fez os testes. Esse a gente fez testes com vários... porque ele é um produto que a gente

não tinha conhecimento dele (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

Se a pessoa não “tá” num nível da reunião... o gerente de fábrica... então ele vai falar com alguém. Ele não participa da reunião, mas ele pode falar com o diretor dele. Alguém pode me procurar para falar; um gerente de vendas procura o diretor comercial. Tem esse canal aberto para falar com alguém que participe e traga essa sugestão aqui para o foro da discussão da empresa (GERENTE DE MARKETING).

Mas aqui também pode acontecer, porque aqui tem o SAC, o SAC é bem valorizado. Tem cartas, página no *facebook* (GERENTE INDUSTRIAL).

No estágio dois, **seleção de projeto**, a escolha do **plano de produto agregado**, ou seja, do portfólio de produtos a serem desenvolvidos é determinada nas reuniões semanais realizadas entre os Diretores (Comercial, Industrial, Administrativo-Financeiro), juntamente com o Superintendente, o diretor adjunto e o gerente de marketing, durante as quais eles apresentam as suas ideias de lançamento de novos produtos, bem como as de algum funcionário que os contactou, por meio da apresentação de projetos elaborados de maneira simples e discutem a viabilidade dessas sugestões.

Contudo, é importante ressaltar que a decisão final acerca do portfólio de produtos a serem desenvolvidos na São Braz se concentra no Diretor Presidente. Isso significa dizer que mesmo havendo demanda por determinado produto e a empresa tendo condições de produzir, caso o presidente não aprove a ideia, o processo de desenvolvimento de produto não é iniciado.

Um dos aspectos mais importantes levados em consideração antes de aprovar uma ideia para dar início ao processo de desenvolvimento de produto envolve a decisão entre instalar uma nova linha de produção, ou apenas a estender alguma linha já existente. Essa decisão tem o propósito de assegurar que os recursos sejam aplicados a tipos de combinações apropriadas de projetos, conforme sugerem Bessant e Tidd (2009). O pensamento desses autores também pode ser constado no que concerne a preocupação da São Braz em não desperdiçar recursos, contribuindo para que o melhor projeto seja selecionado. Por outro lado, o fato das decisões serem concentradas no Presidente, faz com que a São Braz possa estar incorrendo em custos de oportunidade de projetos que poderiam ter dado certo com recursos adicionais. Essa constatação é ilustrada pelo seguinte discurso:

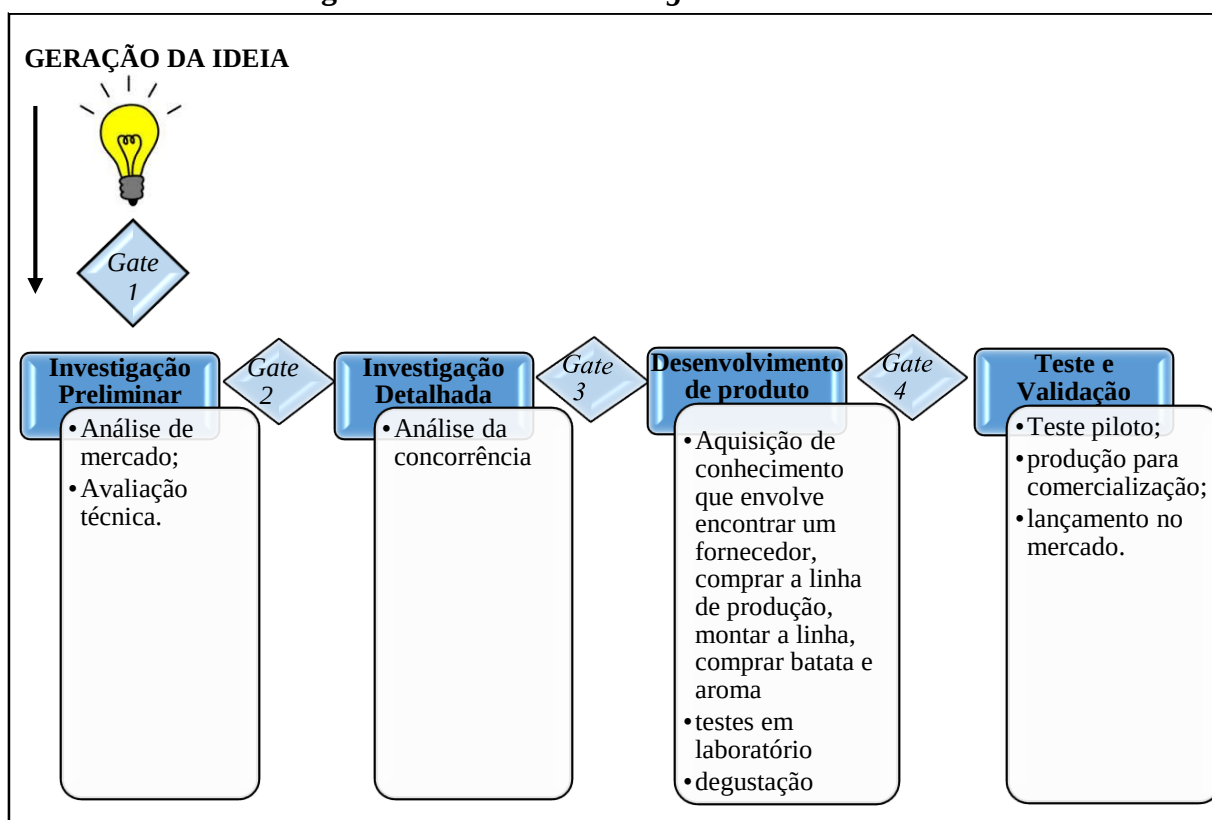
[...] a gente detectou que a gente devia ter uma série de produtos que o mercado demanda, mas a gente não tem, porque a empresa não tem essa postura de atender a essa demanda tecnicamente. Ela passa por uma decisão da presidência. Então, por exemplo, eu já deveria ter uma granola sem glúten. Mas não tem. Porque a presidência não quer lançar outro produto agora. Mas tecnicamente a gente deveria ter uma granola sim. Eu poderia ter um café com leite, ou cappuccino sem lactose... eu não

tenho dúvida de que seja um produto bem interessante (GERENTE DE MARKETING).

A determinação dos **conceitos de produtos específicos** na São Braz não utiliza uma metodologia de projeto tão detalhada e sequenciada quanto o processo de *Stage-Gate* (COOPER, 2001) e/ou o Funil de Desenvolvimento (CLARK; WHEEWRIGHT, 1993). Contudo, isso não significa dizer que não seja possível estruturar esse processo para determinar os conceitos de produtos específicos.

Nesse sentido, a pesquisadora decidiu estruturar, com base na metodologia do *Stage Gate* (COOPER, 2001), a maneira pela qual os conceitos de produtos específicos podem ser determinados na São Braz, garantindo uma estrutura que permeia todo o processo e possibilita a revisão de informações técnicas e mercadológicas em cada estágio, conforme orientam Bessant e Tidd (2009). Para tanto, será utilizado o exemplo do desenvolvimento do Brazitos (tortilha), conforme Figura 17.

Figura 17 – Processo de Stage Gate da São Braz



Fonte: elaboração própria (2016)

Pode-se dizer que a **ideia** foi gerada pelo Presidente da empresa que decidiu não mais terceirizar o produto, mas produzi-lo internamente. A **investigação preliminar** para desenvolver o Brazitos foi feita por meio da análise do mercado e da avaliação técnica acerca da necessidade ou não de implantação de uma nova linha de produção. A **análise detalhada** foi feita por meio da análise da concorrência. Contudo, essas análises (preliminar e detalhada) ocorrem de maneira quase concomitante e não tão definida conforme sugere o processo de *Stage-Gate*.

A partir dessas análises, foi constatado que havia apenas um fabricante desse tipo de produto (tortilha) no mercado nacional. Com base nessa informação, o Diretor Presidente decidiu comprar uma linha específica de produção desse tipo de produto, cuja matéria-prima é a batata, já que ele tinha conhecimento acerca dos equipamentos necessários para a implantação da referida linha.

O estágio que se segue é o de **desenvolvimento** e, nesse momento, o modelo de *Stage Gate* e o de Bessant e Tidd (2009) percorrem os mesmos caminhos. Dessa forma, no início da fase de desenvolvimento, é preciso buscar conhecimento acerca da matéria-prima utilizada para a fabricação do produto, que, no caso analisado, é a tortilha. Portanto, a Gerente de Desenvolvimento de Produto, juntamente com o pessoal responsável pelo Controle de Qualidade, tiveram que obter conhecimento sobre o plantio da batata, os tipos de batata, incluindo aquela específica para produzir o tipo de batata que a empresa queria, ou seja, uma batata que seria frita no óleo e que deveria manter uma crocância específica. Essas batatas são compradas de fazendas com as quais a empresa possui contrato de fornecimento para a produção do produto. Adicionalmente, também foi preciso encontrar um fornecedor de aroma. Essa atividade foi feita conjuntamente entre a Gerente de Desenvolvimento de Produto e o setor de compras.

Além de adquirir conhecimento sobre matéria-prima e fornecedores, a São Braz buscou conhecimento para montar a linha que iria produzir a tortilha. Dessa forma, a empresa que vendeu os equipamentos para montagem da linha, enviou dois técnicos especializados não só para montar a linha, mas também para ensinar à equipe da São Braz o funcionamento dos equipamentos.

Montada a linha e tendo conhecimento para operacionalizar o processo, tem início a fase de testes. Para tanto, foi comprada uma amostra do seguimento de batata já especificado, proveniente do sul de Minas Gerais, bem como de aroma, para que a Gerente de Desenvolvimento de Produto, juntamente com o Analista de Desenvolvimento de Produto,

realizasse alguns testes em laboratório. Essa fase é chamada pela empresa de fase de formulação.

A fase que se segue é a de processo que, no caso do modelo de Bessant e Tidd (2009), ainda faz parte do estágio de desenvolvimento, mas na analogia feita com o processo de *Stage-Gate* corresponde ao estágio de **teste e validação**. É importante ressaltar que essa fase só tem início após o produto desenvolvido em laboratório ter sido degustado pela equipe de degustação sensorial treinada para esta finalidade. Essa equipe degusta e, em seguida, seleciona duas ou três amostras dos produtos desenvolvidos em laboratório. Essas amostras são encaminhadas para os diretores, a fim de que eles degustem o produto e decidam qual produto está aprovado para ser produzido. Portanto, a decisão final do sabor é feita pela diretoria, podendo ser considerado um *gate* ou portão no processo de desenvolvimento de produto.

Assim, na fase de processo é realizado o teste piloto, ou seja, são testados, na linha de produção, o aroma, a textura, o empacotamento etc. Nesse momento, são identificados também os percentuais de perda tanto de matéria-prima quanto de embalagem. Essa fase conta com a participação do Gerente de Produção, do Gerente de Manutenção, do Controle da Qualidade, além do Gerente e do Analista de Desenvolvimento de Produto os quais são responsáveis por treinar e repassar na prática para a equipe envolvida no processo produtivo aquilo que foi testado em laboratório.

Realizado o teste piloto, decide-se se o produto está pronto para comercialização e a equipe de vendas dá início ao processo de lançamento do produto no mercado. Esse momento corresponde ao estágio de **comercialização**, conforme o modelo de Bessant e Tidd (2009). Para realização do lançamento do produto, são feitas reuniões para degustações do produto, apresentação das características do produto para força de venda, porque são eles que vão apresentar o produto para o mercado. Normalmente, essas equipes saem com amostras para o mercado e depois que o vendedor coloca na loja, normalmente, supermercados, insere-se uma equipe (normalmente terceirizada) na loja para mostrar o produto ao consumidor.

A partir do exposto e com base na explicação fornecida por Rozenfeld et al. (2006) acerca das abordagens que norteiam o PDP, percebe-se que, na São Braz, segue-se a orientação da Abordagem de Processo de Negócio, merecendo destacar a possibilidade de aplicação da metodologia de *Stage Gate* para estruturar o processo de desenvolvimento de produto da São Braz conforme ilustrado na figura 17.

Outra forma de ratificar que a São Braz segue a orientação da Abordagem de Processo de Negócio reside no fato de algumas atividades suas já ocorrem de maneira integrada,

conforme defendido pela abordagem em questão, como foi o caso da retirada de biscoito recheado (brazinhas) de circulação no mercado ao mesmo tempo em que novos produtos, como a granola, eram lançados. Além disso, o estreito contato que é estabelecido entre os departamentos responsáveis pelo processo de desenvolvimento de produto, mostra que os profissionais da São Braz percebem a relevância do relacionamento entre atividades antes vistas como distantes. Por fim, o fato da São Braz ter reconhecido a importância entre as atividades do PDP e o Planejamento Estratégico da empresa, bem como de ter dado início à incorporação dessas melhorias no seu processo de desenvolvimento de produto, fazem com que seja ratificada a utilização da abordagem de Processo de Negócio para caracterizar o PDP da São Braz.

Após analisar o escopo e abordagens do processo de desenvolvimento de produto na São Braz, faz-se necessário compreender os processos e mecanismos de aprendizagem subjacentes ao desenvolvimento de produto, já que o conceito de CD adotado na presente pesquisa destaca a aprendizagem como sendo o processo por meio do qual as CD (no caso, o desenvolvimento de produto) são desenvolvidas. A subseção seguinte se destina a esse entendimento.

4.1.1.2. Aprendizagem no Processo de Desenvolvimento de Produto

O processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto na São Braz se adequa ao entendimento de Crossan, Lane e White (1999), no sentido de que ocorre por meio dos processos presentes no *framework* dos 4I's (intuição, interpretação, integração e institucionalização) e ao longo de três níveis: o individual, o grupal e o organizacional.

Assim, inicialmente, o fato dos indivíduos utilizarem suas experiências profissionais e pessoais vivenciadas em momentos passados faz com que eles recorram à reflexão para resgatar algum conhecimento que está inserido no seu repertório de experiências e tenham *insights intuitivos* que podem ajudar a empresa no desenvolvimento de novos produtos. As passagens a seguir ilustram a maneira pela qual a experiência profissional anterior do gerente de linha da São Braz contribui para melhorar o processo de desenvolvimento do Brazitos.

Quando eu saí daqui, passei 13 anos fora. Eu agreguei muito conhecimento também. De outras fábricas. Dei consultoria. Mas, assim, sempre ficava a pontinha de saudade da São Braz. Mas é bom, a pessoa sai, dá uma volta, faz um estudo das coisas e depois volta mais amadurecido [...] Eu juntamente com a equipe (eu, Paula, Ângela, qualidade...) a gente vai discutindo... vem uma pessoa para cá e a gente conversando,

batendo papo, e nessa garimpagem a gente consegue tirar uma ideia [...] O que basta é observar com paciência e inteligência o porquê desse problema estar acontecendo. Tem que ver o que “ta” interferindo para esse produto não sair bom. E o que estiver bom, eu melhorar ainda mais. Então, vai muito da observação. Tem que sair de dentro do funcionário, ficar meio meditando “o que eu posso fazer para melhorar isso”? Às vezes, eu me pego parado olhando e me perguntando o que pode ser melhorado (GERENTE DE LINHA).

Esses *insights* são refinados e desenvolvidos durante o processo de **interpretação** que ocorre por meio de conversas informais, treinamentos, contato telefônico, reuniões e uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE) que permite a padronização da linguagem, além de possibilitar a comunicação entre os setores da empresa. Então, por exemplo, quando o setor de vendas observa que o sistema está indicando que algum produto acabou no estoque, ele emite um comunicado ao setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP), com a necessidade de produção daquele produto o quanto antes.

O relato abaixo demonstra a maneira pela qual conversas informais contribuem para o refinamento e geração de *insights* intuitivos no processo de desenvolvimento de produtos.

[...] o nosso gerente da batata ele trabalhou em outra empresa que trabalhava com batata, então, a gente começou a trabalhar com a linha, colocamos a linha para produzir e depois “trouxe” ele para cá e, em conversa, a gente dizia: a gente “ta” produzindo dessa forma, a gente queria melhorar isso e, então, ele dizia vamos fazer isso. Isso acontece de forma espontânea durante conversas. A gente comenta que não está conseguindo fazer algo e uma pessoa que não tem nada a ver sugere que você faça de determinada maneira e aí você vai na ideia da pessoa. (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

É importante destacar que o relato apresentado acima também pode ser utilizado para ratificar a contribuição de experiência profissional vivenciada em momento passado para gerar *insights* intuitivos.

Já a **integração** envolve o desenvolvimento de um entendimento compartilhado, conforme explicado por Crossan, Lane e White (1999) e que, na São Braz, ocorre durante a execução do trabalho. De acordo com a gerente de desenvolvimento de produto, o conhecimento acerca do produto desenvolvido em laboratório é repassado para a equipe que participará da realização do teste piloto e, conseqüentemente, da produção para comercialização, no dia-a-dia do trabalho. Existe, portanto, um processo de aprendizagem do tipo *learning by doing*, de acordo com o qual, à medida que o trabalho vai sendo desempenhado, o mesmo é aprendido pela pessoa que o desempenha. Os relatos abaixo esclarecem essa fase de integração.

[...] a transmissão do conhecimento é feita *in loco*. Por exemplo, a agente vai testando e vai treinando eles, porque a gente faz um teste e identifica. Mas não é só um. Dando tudo ok, a gente começa a produzir e essa produção piloto, você vai acompanhando todo dia. Porque tudo o que acontecendo é melhoria, então, na verdade, você fica um período produzindo e observando. Ao mesmo tempo você tá observando a linha, observando a qualidade do produto se ela “tá” se mantendo e você vai observando o pessoal da linha, porque você “tá” treinando ele. Então é tudo *in loco* (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

na prática! Ensino... por exemplo o processo de limpeza [...] Por exemplo, o operador de embalagem, de empacotamento, o pacotinho vai caindo e ele acha que pode deixar a máquina sozinha e ficar batendo papo lá na frente. Ai eu digo: venha cá. Imagine se um pacote desse está com defeito. Você só vai descobrir que esse pacote “tá” com defeito e todos eles que vão chegar láááá onde você está, quando... deve ter uns 20, 30 pacotes aqui na esteira. Então, você só vai ver o primeiro, mas tem 30 atrás dele. Se você estiver aqui, o primeiro que der defeito, você já desliga a máquina.” A máquina vai dar defeito! Não existe máquina que não dê defeito. Então, a gente fica orientando, orientando, orientado. Ai quando o resultado tá bom. Ai com essas melhorias que eu ensino “bicho, tu tem que focar olhando isso aqui, tal para não ter problema de perda, ontem a perda foi 3%; antes de ontem tinha sido 7%. Seu trabalho está dando frutos agora. O trabalho é todo dia, não existe esse negócio de fazer corpo mole. E eu tenho que confiar em você. O que você disser pra mim é verdade. Agora, nunca minta pra mim. Porque se você mentir pra mim, eu vou ficar sem confiança. Todo mundo aqui tem uma tarefa a cumprir. Cada um tem que fazer sua parte. É como um navio (GERENTE DE LINHA).

A **institucionalização** desse conhecimento aprendido e compartilhado na prática, ocorre, principalmente, por meio do uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE) que codifica todas as informações relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto, além de ser responsável pela comunicação entre os setores da empresa e de servir como um guia para o desenvolvimento de produto.

Assim, todo conhecimento gerado a partir do desenvolvimento do produto, inclusive alguma alteração feita na fórmula de um produto já existente, deve ser alimentado no sistema e, todas as vezes que o produto for produzido, as pessoas devem seguir as especificações contidas no SAE. Constata-se, portanto, na São Braz, uma rotina de alimentação do sistema e o estabelecimento de regras que contribuem para institucionalizar o conhecimento gerado a partir do desenvolvimento do produto. Para ilustrar e ratificar a maneira pela qual o uso do SAE contribui para codificar e, conseqüentemente, institucionalizar o conhecimento referente ao desenvolvimento de produto na São Braz, apresenta-se o relato:

[...] cada um no seu “quinhãozinho”. Se o Controle de Qualidade vai fazer um metodologia nova, ele vai ter que adicionar no sistema. Paula adiciona os métodos, as especificações e a própria fórmula. No caso da produção, ela tem que criar os procedimentos. Se é algo diferente do que já existe, ela vai ter que desenvolver um procedimento operacional novo, ou, no máximo, ela vai ter que agregar no documento que já existe aquele novo produto. Então, ela tem que revisar, não tem jeito. Caso precise fazer uma limpeza diferente... enfim tudo baseado nas características daquele

produto e no processo daquele produto vai se criando toda parte de documentação para deixar registrado e para treinar todas as pessoas, né. Quando você tem isso muito bem feito no sistema e muito bem atualizado, porque é muito difícil, sempre falta uma coisinha, e é nisso que as auditorias também pegam. Mas quando você está com tudo isso bem montado, é o capital intelectual da empresa né. Porque o capital intelectual da empresa é você sair e chegar outra pessoa, fazer tudo o que você fazia. Você não depende das pessoas propriamente dita (GERENTE INDUSTRIAL).

O uso de procedimentos, formulários e planilhas de excel também contribuem para institucionalizar o conhecimento na São Braz.

[...] algumas informações, por exemplo, temperatura, variação de temperatura, ela vai variar de x a y então é um dou a margem e é colocado em um procedimento. Então eu passo algumas informações para a área que faz esses **procedimentos** eu passo informações, por exemplo, quando eu defino umidade, densidade. Normalmente, em **formulário** no computador uma **planilha excel**. Outras informações ficam gravadas no **sistema** da gente, no SAE (sistema de automação empresarial) que é a parte de fornecedores, as análises que eu faço das matéria-prima qual a matéria-prima que está aprovada, qual a que foi reprovada e aí já fica no sistema. As informações que eu preciso passar para os setores eu passo em planilha excel e mando para a pessoa por e-mail. As informações que eu mando para o sistema ficam gravadas no sistema. Então tem essas duas formas de arquivar as informações (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

O Quadro 11 resume esse processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto na São Braz:

Quadro 11 – Aprendizagem/renovação na São Braz: quatro processo em três níveis

Nível	Processo	Entradas/Saídas
Individual	Intuição	Experiências profissionais e pessoais vivenciadas no passado, tal como a trabalho em outra (s) empresa (s) e a formação acadêmica.
	Interpretação	Conversas informais, treinamentos, contato telefônico, reuniões e uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE)
Grupal	Integração	Conhecimento compartilhado na prática (<i>learning by doing</i>)
Organizacional	Institucionalização	Sistema de Automação Empresarial (SAE), procedimentos, formulários e planilhas de excel.

Fonte: elaboração própria (2016)

Por fim, os processos de *feed-forward* contribuem para que novas ideias e ações fluam do nível individual (geração de ideias, *insights* intuitivos, acerca de novos produtos a serem desenvolvidos são sugeridas pelos indivíduos a partir de suas experiências pessoais e profissionais vivenciadas no passado) para o grupal (os *insights* intuitivos são interpretados principalmente, durante as reuniões de diretoria, decidindo-se, dentre outras questões, qual produto será desenvolvido/melhorado; ainda em nível grupal, porém agora se tratando do processo de integração, ocorre o compartilhamento, na prática, do conhecimento acerca do processo de desenvolvimento de produto) e para o organizacional (por meio, principalmente, da rotina de elaboração de procedimento e de alimentação do sistema, SAE, o conhecimento é institucionalizado na organização). Ao mesmo tempo, aquilo que já foi aprendido e, até mesmo institucionalizado, alimenta o aprendizado (*feed-back*) do nível organizacional para o individual e grupal, influenciando como as pessoas agem e pensam na São Braz. Esses processos de *feed-forward* e *feed-back* demonstram a dinamicidade presente na aprendizagem da São Braz.

Ciente de como ocorre o processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto da São Braz, faz-se necessário analisar o funcionamento dos mecanismos de aprendizagem que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas propostos por Zollo e Winter (2002): acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento. Adicionalmente, eles se constituem em um elemento de transferência que permite passar de um nível para outro no processo de aprendizagem.

Nesse sentido, o Quadro 12 foi construído sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, a fim de detalhar melhor quais são os mecanismos de aprendizagem utilizados pela São Braz que permitem à empresa desenvolver novos produtos via um aprendizado constante e esclarecer que, de fato, eles são fontes geradoras da capacidade de desenvolvimento de produto.

Quadro 12 – Mecanismos de Aprendizagem da São Braz

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM
Acumulação de Experiência
Experiência profissional vivenciada em momentos passados; Experiência a partir do desenvolvimento e lançamento de produto anteriores; Experiência adquirida a partir da participação em feiras e cursos.
Articulação do Conhecimento
Discussões coletivas; Conversas informais; Reuniões; Treinamentos; Corredores da empresa; Feiras; Cursos; Atuação em associações (ex.: ABMILHO); Telefone; E-mail; Visitas a pontos de venda.
Codificação do Conhecimento
Procedimento; Sistema de Automação Empresarial (SAE); Planilhas de excel; Atas; Formulários; Ficha do produto; Manuais; Planilhas de computador.

Fonte: elaboração própria (2016)

Com relação à **acumulação de experiência**, é possível afirmar que, conforme o entendimento de Zollo e Winter (2002), a acumulação de experiência, representada no quadro 14 pela experiência profissional vivenciada em momentos passados, experiência a partir do desenvolvimento e lançamento de produto anteriores e experiência adquirida a partir da participação em feiras e cursos, permite desenvolver determinadas rotinas dentro da organização.

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

No caso da São Braz, foram reveladas 32 rotinas, sendo 11 de busca e 21 operacionais, conforme Quadro 13. Elas foram identificadas com base nas características sugeridas por Milagres (2011) de acordo com a qual as rotinas devem ser coletivas, interdependentes,

padronizadas e repetitivas. Dessa forma, foi possível identificar as rotinas e, em seguida, separar as de busca e as operacionais.

Quadro 13 – Rotinas Organizacionais da São Braz

Rotinas de Busca	Rotinas Operacionais
Observação do mercado	• Ajustes de equipamentos, legislação, compra de tendência, visita à lojas, treinamento, embalagem, maquinário, obra cível;
Sugestão da presidência, funcionário ou cliente	• Ajustes de equipamentos, legislação, compra de tendência, visita à lojas, treinamento, embalagem, maquinário, obra cível;
Aprovação ou reprovação da ideia	• Estudo de legislação
Aquisição de conhecimento para conseguir desenvolver o produto;	• Estudo sobre fornecedores • Estudo sobre matéria-prima • Montagem ou adaptação da linha
Realização de teste em laboratório;	• Estudo sobre fornecedores • Estudo sobre matéria-prima • Definição dos parâmetros de qualidade • Alimentação do sistema
Degustação sensorial	• Estudo sobre fornecedores • Estudo sobre matéria-prima • Definição dos parâmetros de qualidade • Alimentação do sistema
Aprovação ou reprovação das amostras	• Estudo sobre fornecedores • Estudo sobre matéria-prima • Definição dos parâmetros de qualidade • Alimentação do sistema
Aprovação do produto	• Confecção de lâmina de produto para venda;
Teste Piloto	• Lançamento e apresentação do produto para os vendedores
Produção para comercialização	• Apresentação do produto para o cliente; • Desenvolvimento de um <i>claim</i> para o produto; • Parâmetros de qualidade; • Ajuste de máquinas de equipamentos; • Treinamentos; • Revisão das amostras; • Revisão do processo de produção; • Elaboração das embalagens; • Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido.
Lançamento do produto	• Rotinas anteriores; • Lançamento e apresentação do produto para os vendedores que irão fazer a apresentação do produto para o cliente (supermercadista, dona de padaria, dono de hotel etc.); • Inserção do produto nos pontos de venda (loja); • Contratação de equipe terceirizada para fazer a demonstração do produto nas lojas.

Fonte: elaboração própria (2016)

A necessidade de fazer essa separação surgiu da explicação fornecida por Zollo e Winter (2002) de que as rotinas de busca são aquelas relacionadas com o desenvolvimento de

capacidades dinâmicas e capazes de alterar as rotinas operacionais. Assim, as explicações a seguir ilustram como as rotinas de busca da São Braz alteram suas rotinas operacionais, demonstrando a forma que elas contribuem para o desenvolvimento de produto.

Nesse sentido, as rotinas de busca que contribuem para gerar ideia para desenvolver um novo produto são a observação de mercado e as sugestões da presidência, funcionário ou cliente. Quando colocadas em uso, podem aumentar a oferta no portfólio de produtos fazendo com que as rotinas operacionais sejam executadas e, até mesmo, alteradas. Os relatos abaixo ratificam esse entendimento.

Eu tenho ideia para determinado produto, eu vou analisar, vou ver se esse produto é viável e vou sugerir (nas reuniões) [...] o comercial vai dar um parecer, “eu acho que esse produto vende, esse produto implica em investimento, ou eu já tenho tudo dentro de casa? Então, vai sugerir e vai ser levado à presidência para ver se ela quer ou não fazer (GERENTE DE MARKETING).

E aí nós definimos que vamos lançar, levamos a ideia para o presidente da empresa aprovar, porque possa ser que tenha a necessidade de recursos de maquinário e aí esse tema de maquinário é centralizado nele, certo? Tanto maquinário, quanto obra cível é com ele. Pode ser o que for, é com ele. No sentido de saber a real viabilidade do processo produtivo tem que passar por ele e aí, uma vez aprovado, segue (DIRETOR COMERCIAL).

A partir dos relatos também é possível perceber a existência de outra rotina de busca, denominada de rotina de aprovação ou reprovação das ideias, sugerida durante as reuniões que acontece nas segundas-feiras e conta com a participação das diretorias administrativa-financeira, industrial e comercial, a superintendência, o diretor adjunto e o gerente de marketing.

A gente tem uma reunião de diretoria toda segunda feira pela manhã. Nessa reunião é a hora que a gente discute tudo e também as tendências “olha, o consumidor está rejeitando o produto com glúten. Há um tempo a gente tinha produto recheado. Mas o produto está sendo bombardeado na mídia. Então, decidiu-se (retirar de circulação), porque vendas retraindo, a mídia, a base do produto, porque tinha gordura trans. Então, a gente decidiu tirar o produto. Nasceu nesse fórum das reuniões de segunda” (GERENTE DE MARKETING).

Caso a ideia para o desenvolvimento de novo produto seja aprovada, rotinas operacionais podem ser alteradas no sentido de que o novo produto exigirá a execução de rotinas operacionais diferentes das que vinham sendo executadas. Um exemplo disso ocorre quando a empresa decide lançar um produto totalmente novo (para a empresa) que exige o entendimento de legislações específicas. Então, a gerente de desenvolvimento de produto,

juntamente com o gerente de controle de qualidade, tem que estudar as leis, normas, resoluções referentes à produção desse novo produto, rotina que não é executada quando, nas reuniões, decide-se desenvolver produtos, cuja legislação já é conhecida por parte dos gerentes de desenvolvimento de produto e de controle de qualidade.

Com base no relato a seguir acerca do desenvolvimento da canjiquinha *diet*, é possível compreender a modificação da rotina operacional de estudo da legislação em decorrência da rotina de busca aprovação ou reprovação das ideias.

Você tem o produto diet e o produto tradicional. O produto flocos de milho, você já conhece toda a legislação, então, já não existe essa etapa no processo de desenvolvimento de um produto tradicional, porque é uma legislação conhecida, já estabelecida. Então, já parte do laboratório, do desenvolvimento em laboratório, processo, sem etapa de pesquisa de legislação. Quando há necessidade dessa etapa é porque o produto é um produto específico para público infantil, para... e cada situação dessa tem uma legislação específica. O produto para o público infantil tem uma legislação específica. Produto diet, dietéticos, na verdade, é outra legislação específica, para o produto tradicional é outra legislação. E quando parte do tradicional a gente já conhece toda a legislação, então não tem toda essa etapa de pesquisa. Se muda a rotina de desenvolvimento, muda em decorrência da legislação (GERENTE DE CONTROLE DE QUALIDADE).

Decidido qual produto será desenvolvido, tem início a rotina de busca relacionada à aquisição de conhecimento para conseguir desenvolver o produto que pode alterar as matérias-primas, os fornecedores e linhas de produção já utilizados pela empresa. Assim, em decorrência da aquisição de conhecimento, as rotinas operacionais de escolha de fornecedores, escolha de matéria-prima e montagem ou adaptação da linha serão modificadas, principalmente, no caso do produto ser desenvolvido a partir do zero, ou seja, quando se trata de uma categoria totalmente nova e não de uma extensão de linha. Exemplo disso foi o desenvolvimento do Brazitos, conforme relato abaixo:

A matéria-prima a gente foi conhecer sobre a batata, no caso a formulação da batata. A gente foi conhecer sobre plantação tanto eu como o rapaz do controle de qualidade. Fomos conhecer o plantio de batata, o tipo, qual era a batata específica para fazer esse tipo de batata frita que a gente queria (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

Tendo adquirido os conhecimentos necessários para o desenvolvimento do produto, a rotina de busca que segue é a de realização de testes (em laboratório e em processo). Durante os testes em laboratório, a Gerente de Desenvolvimento de Produto, juntamente com o analista, realiza testes com a matéria-prima, por exemplo, a batata e/ou aromas, para obter a textura, o

sabor, o aroma, a crocância etc., até atingir as características do padrão de qualidade para o produto. Assim, caso o desempenho da matéria-prima não seja o esperado e/ou os parâmetros de qualidade não sejam alcançados, será preciso modificá-los e, por isso, afirma-se que a rotina de busca realização de teste em laboratório altera as rotinas operacionais de escolha de fornecedores, escolha de matéria-prima e definição dos parâmetros de qualidade.

Outra rotina operacional que também pode ser alterada a partir da realização dos testes em laboratório é a de alimentação do sistema, pois, caso alguma alteração na composição do produto precise ser feita em decorrência do alcance dos parâmetros de qualidade, as informações geradas devem ser atualizadas no Sistema de Automação Empresarial.

Ao alcançar o padrão de qualidade, a rotina de busca degustação sensorial é executada. A Gerente de Desenvolvimento de Produto convoca, por meio do envio de e-mail, algumas pessoas (normalmente gerente de marketing, o superintendente, o gerente de controle de qualidade, a gerente industrial etc.) que fizeram o curso de degustação sensorial para escolher duas ou três amostras a serem apresentadas aos diretores para que eles também degustem e decidam qual delas será liberada para o teste de produção (teste piloto feito na linha de produção).

A escolha das amostras pela equipe de degustação sensorial implica na rotina de busca denominada de aprovação ou reprovação das amostras desenvolvidas em laboratório. Já a escolha das amostras pela diretoria e presidência implica na rotina de busca aprovação do produto. Caso a amostra não seja aprovada tanto pela equipe de degustação sensorial, quanto pela diretoria e presidência, as mesmas rotinas operacionais (estudo sobre fornecedores, estudo sobre matéria-prima, alimentação do sistema e definição dos parâmetros de qualidade) que foram modificadas durante a execução da rotina de busca de realização de teste em laboratório sofrerão alterações.

Caso a amostra seja escolhida, tem início a rotina de busca intitulada teste piloto, cuja possibilidade de alteração de rotinas operacionais envolvem não só as mencionadas nas duas etapas anteriores (estudo sobre fornecedores, estudo sobre matéria-prima, alimentação do sistema e definição dos parâmetros de qualidade), como também a de ajustes de máquinas e equipamentos, já que o teste em questão está sendo realizado no processo produtivo.

Assim, finalizada a fase de teste piloto, inicia-se a rotina de busca produção para comercialização, cuja execução poderá alterar as seguintes rotinas operacionais: apresentação do produto para o cliente (supermercadista, dona de padaria, dono de hotel, etc), desenvolvimento de um *claim* (ferramenta de marketing que transmite informações claras,

diretas e concisas, destacando funções, características, benefícios e diferenciais de produtos e serviços) para o produto, parâmetros de qualidade, ajuste de máquinas de equipamentos, treinamentos, revisão das amostras, revisão do processo de produção e elaboração das embalagens. Nesse momento, ressalta-se a execução de algumas atividades durante a produção para comercialização para ajudar no entendimento da execução dessa rotina: checar se processo já iniciou, checar a organização do setor, checar se a produção está dentro do padrão estabelecido, checar a necessidade de matéria-prima e de embalagem, identificação de gargalos produtivos, discussão sobre melhorias no processo produtivo, observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo, observar as vendas, entrar em contato com as outras áreas para verificar a compatibilidade/adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que as outras áreas fazendo.

A orientação, treinamento e acompanhamento da produção também é uma rotina que merece destaque, pois faz parte do trabalho diário dos gerentes industrial, de linha, de produção, manutenção e desenvolvimento. O relato a seguir ilustra a rotina de acompanhamento da produção da gerente industrial.

[...] quando o processo é novo, a gente “tá” sempre mais em cima dele, mais foco, acompanhando mais a linha checando e buscando melhorias, discutindo. Então, uma coisa que a gente faz muito é estar sempre olhando como “tá” o resultado. Exemplo: top croc tem que ter máximo 3,5% de umidade. Se ele tiver mais, a gente tem que regular forno, reduzir a água da extrusora. Tudo isso é desenvolvimento. Então, isso a gente tem acompanhado muito. Isso acontece no momento de teste piloto, mas agora que já “tá” em linha de produção, a gente continua ajustando o processo. Isso ainda é uma fase do desenvolvimento. Finalzinho vamos dizer. Porque embora você já está conseguindo resultado final lá. Aqui gargalha, aqui começa a derramar, porque tem uma esteira que não “tá” legal ainda. Aqui o produto “tá” variando, hora mais leve, hora mais pesado. Esses pequenos ajustes, embora o produto já “tá” saindo lá fora, de certa forma num padrão, mas a linha não ta rodando muito bem ainda, não “tá” muito flat. Ela ainda tem ajustes para serem feitos. Isso com relação ao top croc que a gente ta com essa nova linha adaptando ele. Tem uma rotina de acompanhamento para identificar as oportunidades de melhorias. Isso é uma constante no caso de produção a gente participa muito disso. Sempre Paula diz “oh, a gente “tá” com umidade de 3, mas o ideal seria 2,8” então a gente trabalha para poder ir melhorando aquilo lá (GERENTE INDUSTRIAL).

Após a execução da rotina de busca de produção para comercialização, tem início a de lançamento do produto. Esta última poderá alterar as rotinas operacionais até então mencionadas, principalmente, no caso do produto lançado não ser bem aceito pelo público, bem como as rotinas de: lançamento e apresentação do produto para os vendedores que irão fazer a apresentação do produto para o cliente (supermercadista, dona de padaria, dono de hotel etc.);

inserção do produto nos pontos de venda (loja); e contratação de equipe terceirizada para fazer a demonstração do produto nas lojas.

Tendo analisado o mecanismo de aprendizagem relacionado à acumulação de experiência, é preciso invocar os outros mecanismos que vão além do processo semiautomático de estímulo-resposta e da tácita acumulação de experiência (ZOLLO; WINTER, 2002), ou seja, é necessário considerar também os mecanismos de articulação e de codificação do conhecimento.

No tocante à **articulação de conhecimento**, as discussões coletivas, bem como as conversas informais ocorridas com fornecedores, clientes, colegas de trabalho etc., durante as reuniões, os treinamentos, nos corredores da empresa, em feiras, em cursos, na atuação em associações, por telefone, e-mail, bem como por meio de visitas a pontos de venda etc., fazem com que o conhecimento implícito seja articulado, promovendo um compartilhamento de experiências por parte das pessoas e a melhor compreensão dos mecanismos causais que interferem entre as ações necessárias para executar determinada tarefa.

O exemplo a seguir, descrito pela gerente de industrial, relata o caso do Tufs, um biscoito extrusado e recheado, cuja fabricação demorou mais tempo do que o planejado e só foi concretizada após a realização de diversos momentos de discussão coletiva e, conseqüentemente, de articulação de conhecimento.

A gente se reunia e discutia, porque o recheio... quando ele fica muito mole ele acaba saindo pela fresta do biscoitinho e amolecia o biscoito. Porque se ele está mole é porque ele tem mais teor de água e aí precisaria concentrar muito o recheio para ele ficar duro e ao mesmo tempo macio. Esse foi o X da questão e na fórmula desse recheio eu acabei participando com Paula. “coloca um pouco de leite, tira açúcar, porque quando tirava a água para secar, ele virava cocada.” Então, também não era bom. Então, a gente trabalhou muito nisso daí e eu participei nisso daí com ela e depois foi logo lançado (GERENTE INDUSTRIAL).

No que concerne à **codificação do conhecimento**, pode-se dizer que as informações geradas durante o processo de desenvolvimento de produto são repassadas para o Controle de Qualidade para que sejam elaborados os procedimentos os quais são descritos a seguir:

[...] (procedimento) é um papel que tem um passo-a-passo como uma receita de bolo. Então “você vão misturar primeiro no misturador vai colocar o açúcar, gordura, depois isso, isso e aquilo outro. Mistura por 10 min, depois vai descer no pulmão, vai empacotar os pacotes são de tanto, a validade é tanto. Então vocês tem que ter cuidado. É como se fosse uma receita, vamos dizer assim, que os operadores, as pessoas envolvidas, tem que ser treinados naquilo. Se tiver uma particularidade... ‘isso aqui o laboratório tem que toda hora fazer análise, porque isso não pode chegar a tal

característica, vamos dizer, a umidade não pode passar de 4 %, se passar, tem que parar, esvaziar a linha, limpar, começar de novo, tal tal tal. Essa coisa toda é passada tanto através dos procedimentos que são os POP (procedimento operacional padrão) como procedimento de limpeza e também é explicado e também outras coisas que, que... detalhes da linha que é passado... “essa matéria-prima quando chegar não pode ficar aberta, porque ela é groscópica, senão vai endurecer. O açúcar tem que ser muído, a granura dele tem que ser aqui... passa toda a história do produto, os procedimentos e a metodologia se for o caso [...] O procedimento fica num manual, tipo um manual, que tem ficar ao acesso de todos os colaboradores e eles têm que saber... se você tem uma dúvida num procedimento onde você vai pegar? Na pasta azul. Porque essa pasta que tem, essas pastas de saquinho dentro que tem os procedimentos. Ai ele vai lá, busca o procedimento, lê guarda de novo lá. Essa mesma informação está no sistema também. Só não fica fórmula mesmo. Ela não fica muito aberta... fica só no sistema. E para a pessoa que vai formular mesmo, aquele operador que formular num misturador, ele tem as quantidades que vai colocar. Ele não tem a fórmula assim percentualmente toda. Ele tem naquela fase ele vai colocar tanto disso, tanto disso e tanto daquilo. Isso ele tem numa planilha (GERENTE INDUSTRIAL).

Pode-se dizer, contudo, que o Sistema de Automação Empresarial é o principal meio de codificação do conhecimento, já que contém as informações sobre o produto desenvolvido e, qualquer dúvida pode ser sanada consultando o mesmo. Outras formas de codificação de conhecimento ocorrem por meio da elaboração de planilhas de Excel, de atas elaboradas após as reuniões e do uso de formulários.

Uma vez tudo definido a gente registra. Tem formulário como a gente está na ISO a gente tem formulários padronizados, procedimentos padronizados uma parte fica em documento; a informação que tem que ficar registrada em procedimento eu envio para a área de qualidade e ela coloca em procedimento [...] porque tem algumas informações, por exemplo, temperatura, variação de temperatura, ela vai variar de x a y, então eu dou a margem e é colocado em um procedimento. Então eu passo algumas informações para a área que faz esses procedimentos eu passo informações, por exemplo, quando eu defino umidade, densidade (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

Um aspecto que merece ser destacado é o fato da São Braz estar passando pelo processo de obtenção da certificação ISO, fato que contribui para uma codificação ainda maior das informações da empresa. A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma entidade de padronização e normatização de empresas e produtos, para manutenção permanente da qualidade.

Principalmente, com a ISO, com a implantação da ISO que a gente já tem aqui em algumas fábricas e agora nessa área de misturas vai implementar também. Então, você não pode ter nada sem um documento, nenhum procedimento de operação que ocorra, nenhum procedimento de limpeza, nenhuma fórmula, tudo tem que estar no padrão da ISO, tem que estar documentado (GERENTE INDUSTRIAL).

O relato a seguir resume as formas de codificação do conhecimento utilizadas pela São Braz:

Normalmente, em formulário no computador uma planilha Excel. Outras informações ficam gravadas no sistema da gente, no SAE (sistema de automação empresarial) que é a parte de fornecedores, as análises que eu faço das matérias-primas, qual a matéria-prima que está aprovada, qual a que foi reprovada e aí já fica no sistema. As informações que eu preciso passar para os setores eu passo em planilha Excel e mando para a pessoa por e-mail. As informações que eu mando para o sistema ficam gravadas no sistema. Então tem essas duas formas de arquivar as informações (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

A partir do exposto, é possível perceber a coevolução dos mecanismos de aprendizagem os quais moldam o desenvolvimento de produto na São Braz. Durante o desenvolvimento de produto que requer a execução das rotinas analisadas acima, problemas surgem e são discutidos coletivamente pelos praticantes da organização, principalmente durante os episódios de práxis das reuniões e treinamentos, havendo um compartilhamento de conhecimento, a partir do qual é possível sanar os problemas. Na medida em que as rotinas são praticadas e o problemas são solucionados, o conhecimento gerado é registrado no Sistema de Automação Empresarial, em planilhas de excel, em formulários, em procedimentos e até mesmo nas atas de reunião.

Constata-se, portanto, que o desenvolvimento de produto ocorre por meio de mecanismos de aprendizagem, conforme sugerem Zollo e Winter (2002). Porém, diante do fato de que a aprendizagem significa a realização de atividades do dia-a-dia, segundo afirma Machado (2014), e que as rotinas de busca resultam da institucionalização dessas atividades (práxis) e da apropriação das práticas, conforme explicam Belmondo e Roussel (2014), percebe-se que a compreensão do desenvolvimento de produto requer a aplicação da abordagem da prática que será analisada na seção seguinte.

4.1.2. O Papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto

A subseção anterior se destinou a compreender os processos e mecanismos de aprendizagem subjacentes ao desenvolvimento de produto, já que o conceito de CD adotado na presente pesquisa ressalta a aprendizagem como sendo o processo por meio do qual as CD (no caso, o desenvolvimento de produto) são desenvolvidas. Dentre os mecanismos, destacam-se as rotinas, já que a partir delas todo o processo de aprendizagem acontece.

Contudo, Belmondo e Roussel (2014) afirmam que as rotinas resultam da institucionalização da práxis e da apropriação das práticas, demonstrando haver necessidade de utilizar a abordagem da prática para o entendimento de como as capacidades dinâmicas se desenvolvem. Isso significa dizer que o entendimento de Zollo e Winter (2002) segundo os quais as capacidades dinâmicas são desenvolvidas por meio de mecanismos de aprendizagem pode ser enriquecido pela abordagem da prática, já que ela fornece os elementos constituintes das rotinas, ou seja, as práticas e práxis.

Dessa forma, compreender a mediação entre rotinas e os elementos constituintes do *strategizing* (práticas, práxis e, conseqüentemente, praticantes, já que são eles quem executam a práxis e práticas) é de extrema importância para a presente pesquisa, pois se, por um lado, as rotinas se constituem no mecanismo primário responsável pelo desenvolvimento das capacidades dinâmicas, por outro, as práticas e práxis são os elementos constituintes das rotinas.

As rotinas existentes na organização foram identificadas na seção anterior; nesta seção são analisados os elementos constituintes do *strategizing*. As práticas são executadas pelos praticantes (gerente de desenvolvimento de produto, gerente de marketing, gerente comercial, diretor comercial, gerente de linha, gerente industrial e gerente de controle de qualidade) nos seguintes episódios de práxis identificados a partir da análise das entrevistas: reuniões, conversas informais, treinamentos, teste em laboratório, teste piloto e produção.

Durante as análises, foram identificadas 31 práticas estratégicas as quais foram separadas em administrativas, discursivas e episódicas, conforme categorização proposta por Jarzabkowski (2005). Essas práticas e os respectivos praticantes que as executam, bem como os episódios de práxis durante os quais elas ocorrem são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 – Práticas estratégicas, episódios de práxis e praticantes da São Braz

PRÁTICAS			EPISÓDIOS DE PRÁXIS	PRATICANTES
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DENOMINAÇÃO		
ADMINISTRATIVA	Mecanismos de Planejamento	Planejamento do conceito	Reunião	Gerente de Desenvolvimento de Produto
		PCP	Reunião, teste e produção	
		5w2h	Reunião	Gerente de Marketing
		Brainstorming	Reunião	
		PDCA	Reunião	Diretor Comercial
		Elaboração de Projetos	Reunião e conversas	
		JIT	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	Gerente Comercial

		Planejamento anual	Reunião	Gerente Industrial
		Benchmarking	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	Gerente de linha
		Procedimentos	Reunião	Gerente de Controle de Qualidade
	Orçamento	Orçamento anual	Reunião	Consultor
	Previsão	Nielsen	Reunião	
		Observação de mercado	Reunião, conversas, teste e produção	
	Sistemas de Controle	Controle Estatístico de Peso	Produção e teste	
		PCP	Teste	
		APPCC	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		BPF	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		5S	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		JIT	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		Auditoria Interna	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		RACP	Produção	
		Registros	Teste e produção	
	Indicadores de desempenho e metas	Índice de desempenho da equipe	Reunião	
		Positivização de clientes	Reunião	
DISCURSIVA	Fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos	SAE	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		E-mails	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		Treinamento	Treinamento	
		Observação de mercado	Reunião, conversas, teste e produção	
		Momentos de interação social	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
		Comportamento adotado nas reuniões	Reunião	
		Auditoria Interna	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	
EPISÓDICA	Criam oportunidade e organizam interação entre os praticantes	Reuniões	Reunião	
		Confraternizações	Conversas	
		Momentos de interação social	Reunião, conversas, treinamentos, teste e produção	

Fonte: elaboração própria (2016)

Contudo, tendo em vista que a inter-relação entre práticas e práxis é explicada por meio das rotinas e que os praticantes são aqueles que executam essas atividades, para analisar o papel das práticas, práxis e praticantes no processo de desenvolvimento de produto, utilizou-se como base o modelo conceitual de Belmondo e Roussel (2014) apresentado na figura 8, alterando-se apenas a forma de apresentação, já que foi utilizado um quadro para apresentar os dados.

Conforme ilustra o Quadro 15, na coluna do meio são apresentadas as rotinas de busca, previamente identificadas no Quadro 13; na coluna da esquerda, são apresentadas as práticas relacionadas a cada uma das rotinas; e na coluna da direita a práxis igualmente relacionada a cada uma das rotinas. As setas indicam o papel desempenhado pelas práticas e práxis em relação às rotinas.

Quadro 15 – Rotinas estratégicas de desenvolvimento de produto resultantes das práticas e práxis da São Braz

PRÁTICA	ROTINAS DE BUSCA	PRÁXIS
Nielsen, momentos de interação e 5S	Observação do mercado	Compra de tendência, visita a lojas (supermercados), leitura de reportagens.
Nielsen, momentos de interação e 5S	Sugestão da presidência, funcionário ou cliente	Compra de tendência, visita a lojas (supermercados), leitura de reportagens.
Nielsen, elaboração de projeto, planejamento anual, orçamento, momentos de interação e 5S	Aprovação ou reprovação da ideia	Verificar a necessidade de implantação de nova linha de produção, verificar os custos para produção do novo produto,
Momentos de interação, planejamento do conceito, 5W2H, brainstorming, benchmarking, observação de mercado, 5S, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Aquisição de conhecimento para conseguir desenvolver o produto	Visita a supermercados Estudo da legislação específica do produto Leitura de reportagens Compra de produtos semelhantes Interação com as pessoas Descrição escrita dos procedimentos para aquisição de conhecimento Auditar a realização do produto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas para aquisição de conhecimento.
Brainstorming, PDCA, APPCC, BPF, 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Realização de teste em laboratório	Testar amostras de matéria-prima de fornecedores diferentes, definir as quantidades dos ingredientes utilizados Definir parâmetros de qualidade Desenvolver formulações Preparar amostras para degustação

		Elaboração de planilhas de excel Descrição escrita dos procedimentos para aprovação/reprovação do teste em laboratório Auditar a realização do produto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas na realização dos testes.
Treinamento, momentos de interação, reuniões, 5S, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Degustação sensorial	Enviar de e-mails Convocar os degustadores Apresentar o produto desenvolvido Degustar a (s) amostra (s) Avaliar a (s) amostra (s) Descrição escrita dos procedimentos de degustação Auditar a realização do produto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas na degustação
Treinamento, reuniões, momentos de interação, observação de mercado, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Aprovação ou reprovação das amostras	Realização de treinamento Conversas Leitura de reportagens e estudos Descrição escrita dos procedimentos para aprovação/reprovação das amostras Auditar a realização do produto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas para aprovação/reprovação das amostras
Reuniões, momentos de interação, observação de mercado, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Aprovação do produto	Conversas Leitura de reportagens e estudos Descrição escrita dos procedimentos para aprovação do produto Auditar a aprovação do produto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas para aprovação do produto
Brainstorming, PDCA, APPCC, BPF, 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, controle estatístico de peso, treinamento, índice de desempenho da equipe, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Teste Piloto	Ajustar máquinas e equipamentos, estudo do percentual de perdas de matéria-prima e embalagem, acompanhamento da produção, comparação do produto desenvolvido com os parâmetros de qualidade estabelecidos anteriormente, encaminhamento de informações para o departamento de produção e de controle de qualidade e elaboração de planilhas de excel Descrição escrita dos procedimentos para realização do teste piloto Auditar a realização do teste piloto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas para realização do teste piloto

Brainstorming, PDCA, APPCC, BPF, 5S, SAE, observação de mercado, momentos de interação, confraternizações, reunião, controle estatístico de peso, treinamento, índice de desempenho da equipe, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Produção para comercialização	Apresentação do produto para o cliente; Desenvolvimento de um <i>claim</i> para o produto; Parâmetros de qualidade; Ajuste de máquinas de equipamentos; Treinamentos; Revisão das amostras; Revisão do processo de produção; Elaboração das embalagens; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido Checar se processo já iniciou, checar a organização do setor, checar se a produção está dentro do padrão estabelecido, checar a necessidade de matéria-prima e de embalagem, identificação de gargalos produtivos, discussão sobre melhorias no processo produtivo, observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo, observar as vendas, entrar em contato com as outras áreas para verificar a compatibilidade/adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que as outras áreas fazendo; ajustar máquinas e equipamentos Descrição escrita dos procedimentos para aprovação para comercialização Auditar a aprovação para comercialização Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas para aprovação para comercialização
Momentos de interações, treinamento, reuniões, procedimentos, auditoria interna, RACP e registros.	Lançamento do produto	Lançamento e apresentação do produto para os vendedores que irão fazer a apresentação do produto para o cliente (supermercadista, dona de padaria, dono de hotel etc.); Inserção do produto nos pontos de venda (loja); Contratação de equipe terceirizada para fazer a demonstração do produto nas lojas Descrição escrita dos procedimentos para lançamento do produto Auditar a realização do lançamento do produto Preenchimento de RACP Registrar atividades realizadas para lançamento do produto

Fonte: elaboração própria (2016)

Tendo em vista que todos os entrevistados ressaltaram o constante uso da prática de 5S no intuito de assegurar a qualidade no desenvolvimento de produtos, é importante esclarecer que essa prática está presente na execução de todas as rotinas ao longo de todo o processo de desenvolvimento de produto. O relato abaixo ratifica essa explicação.

E 5S não se fala, é o básico do básico. Você não ter nada do seu ambiente que não seja pra “tá” ali. Deixar tudo arrumado no local para poder acessar as coisas, manter tudo limpo e ficar girando essa roda para que se mantenha todo esse controle que a gente faz o 5S (GERENTE DE LINHA).

No início do processo de desenvolvimento de produto, as rotinas de **observação do mercado e de sugestão da presidência, funcionário ou cliente** resultam da apropriação da prática administrativa referente à previsão, cuja denominação dada foi a de utilização de relatórios da Nielsen (empresa que estuda e prevê as tendências e os hábitos dos consumidores em mais de 100 países), já que por meio desses relatórios a São Braz pode analisar e identificar oportunidades de mercado e, assim, decidir qual produto deve ser desenvolvido. Outra prática é a de momentos de interação social, já que por meio dela os praticantes discutem e/ou trocam ideias norteadoras de *insights* para desenvolver novos produtos. A rotina em questão também resulta da institucionalização de um fluxo de atividades (práxis) que abrange a compra dos relatórios Nielsen, visita a supermercado e leitura de reportagens as quais permitem desempenhar as rotinas.

A partir do exposto, foi possível compreender a maneira pela qual a ligação entre as práticas (Nielsen, momentos de interação e 5S) e práxis (compra de relatório, visita a supermercado, leitura de reportagens) é mediada pela rotina de observação de mercado, permitindo o início da compreensão de como ocorre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas com base na perspectiva da prática.

Em seguida, a rotina de **aprovação ou reprovação da ideia** resulta da apropriação de quatro tipos de práticas administrativas. A primeira delas pertence à subcategoria previsões e, conforme explicado acima, foi denominada de uso de relatórios da Nielsen; a segunda prática administrativa se refere à subcategoria mecanismos de planejamento e envolve as práticas nomeadas de elaboração de projetos e planejamento anual; a terceira, diz respeito a orçamentos e foi chamada orçamento anual; a quarta, pertencente à subcategoria sistemas de controle, é a prática de 5S. A prática discursiva intitulada momentos de interação também está presente na execução da rotina em questão.

Os relatórios Nielsen influenciam a aprovação ou reprovação da ideia no sentido de que fornecem informações de mercado com base nas quais os dirigentes decidem se o produto é viável ou não. Já a elaboração de projetos é o meio utilizado para apresentar as ideias de novos produtos à presidência. Neles constam algumas informações úteis para o planejamento, tais como: previsão de vendas, previsão de preço por quilo e previsão de investimento. Com base nessas três informações é possível prosseguir com as análises e avaliar a viabilidade industrial que, por sua vez, é examinada em termos de investimento *versus* capacidade física.

[...] aí se faz um simples projeto com previsão de vendas, previsão de preço por quilo, porque a linguagem industrial é sempre preço por quilo e previsão de investimento. Com essas três coisas, dá andamento e vai se avaliar a viabilidade industrial. Aí, a viabilidade industrial é avaliada investimento *versus* capacidade física. Às vezes, uma área precisa de... um produto novo precisa de uma área reservada (DIRETOR COMERCIAL).

Dessa forma, a elaboração de projeto auxilia a presidência decidir se o produto será desenvolvido ou não, pois permite visualizar a viabilidade econômica e industrial do projeto. Portanto, a elaboração de projeto se constitui em prática administrativa que influencia o desenvolvimento de produto.

As práticas de orçamento e de planejamento anual também direcionam o desenvolvimento de produto, no sentido de que, no início de cada ano, cada diretor realiza um planejamento que deve estar em consonância com o orçamento da empresa. É importante explicar que apesar da empresa trabalhar com a prática de planejamento anual, ela ainda não trabalha com a prática de planejamento estratégico.

E, enfim, as reuniões estratégicas, assim, elas aqui não “tá” muito bem delineado. Mais para frente vai ter que ter. Parece que tem uma de três em três meses. Mas, assim, “pra” ver mais os indicadores. Não tem uma, como posso dizer, uma meta, uma visão “daqui a 5 anos eu quero desse jeito, daqui a 10 anos...” Um plano estratégico não tem (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

A ausência do planejamento estratégico é um aspecto prejudicial para o processo de desenvolvimento de produto na São Braz, já que, conforme explica Rozenfeld (2006), o desenvolvimento de produto deve estar alinhado à estratégia da empresa que é definida, justamente, no planejamento estratégico.

Contudo, na época das entrevistas, a empresa estava começando a se organizar para dar início ao processo de elaboração do planejamento estratégico. O Diretor Adjunto da empresa relatou que ao participar do Prêmio Paraibano de Qualidade (PPQ), um dos critérios não

alcançados pela São Braz foi, justamente, o planejamento estratégico. Portanto, a empresa, agora, em parceria com o PPQ, prevê a elaboração do planejamento estratégico. Até o momento, a empresa trabalha apenas com planejamentos anuais elaborados pelas diretorias em consonância com o orçamento por meio de reuniões.

Por fim, as interações sociais ocorridas durante as reuniões sejam de diretoria, de gerência ou com fornecedores entre os praticantes e demais colegas de trabalho, colegas pessoais, fornecedores, técnicos de montagem de linha, clientes etc, permitem o compartilhamento de conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento de produto.

Na realidade tudo canaliza para a reunião. Você tem reunião, então você traz para o fórum. E aí, por exemplo, se a pessoa não “tá” num nível da reunião... o gerente de fábrica... então ele vai falar com alguém. Ele não participa da reunião, mas ele pode falar com o diretor dele. Alguém pode me procurar para falar; um gerente de vendas procura o diretor comercial. Tem esse canal aberto para falar com alguém que participe e traga essa sugestão aqui para o foro da discussão da empresa (GERENTE DE MARKETING).

Todas essas práticas fornecem informações importantes para que os praticantes diretores administrativo-financeiro, industrial, comercial e adjunto, a superintendência e o gerente de marketing decidam, durante o episódio de práxis reunião, se o produto sugerido será ou não aprovado para ser desenvolvido.

Com relação à institucionalização da práxis que também contribui para desempenhar a rotina aprovação ou reprovação da ideia, constatou-se que a mesma requer a execução de um fluxo de atividades (práxis) que envolve verificar a necessidade de implantação de nova linha de produção, bem como os custos para produção do novo produto.

Dessa maneira, foi possível constatar a maneira pela qual a ligação entre as práticas (uso de relatórios da Nielsen elaboração de projetos e planejamento anual, orçamento anual, momentos de interação e 5S) e práxis (verificar a necessidade de implantação de nova linha de produção e os custos para produção do novo produto) é mediada pela rotina de aprovação ou reprovação da ideia, permitindo dar prosseguimento à compreensão de como ocorre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas com base na perspectiva da prática.

No tocante à rotina de **aquisição de conhecimento para desenvolver o produto**, a mesma resulta da apropriação práticas administrativas referentes à previsão de mercado (observação de mercado), a mecanismos de planejamento (planejamento do conceito, 5W2H, *brainstorming*, *benchmarking* e procedimentos) e a sistemas de controle (auditoria interna, RACP e registros). A aquisição de conhecimento também é feita por meio da execução da

prática categorizada como discursiva e/ou episódica do tipo momentos de interação, e da institucionalização das práticas estudar sobre fornecedor, matéria-prima e legislação, visitar pontos de venda, comprar produtos semelhantes, interagir com as pessoas, descrição escrita dos procedimentos para aquisição de conhecimento, auditoria da realização do produto, preenchimento de RACP e registro de atividades realizadas para aquisição de conhecimento.

Os momentos de interação influenciam a aquisição de conhecimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento de produto, no sentido de que criam a oportunidade para que ocorra o intercâmbio de informações, o esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas e acúmulo e enriquecimento do conhecimento já internalizado. O relato fornecido pela gerente de linha ratifica essa afirmação:

[...] se você não falar que não está satisfeito com alguma coisa que eu produzo, como vou adivinhar? Digamos... logística e produção “mas rapaz, tuas caixas estão amassadas” ““tá” bom, vou investigar”. “É porque a máquina estava com defeito”. A caixa de batata veio com menos batata dentro... vamos investigar. Às vezes, foi o motorista; “a fita não “tá” fechando”, “vamos chamar o representante da 3M”. Então, a gente vai resolvendo os problemas internamente, de acordo com a oportunidade. Porque nem sempre você pode sair do seu setor. E, por e-mail sempre, fica seco. Com o tratamento mais informal, você consegue resolver os problemas sem ser através de e-mail, memorando (GERENTE DE LINHA).

Ainda com relação à importância das interações para adquirir conhecimento para desenvolver produto, o gerente de linha considera que a rede de relacionamentos construída ao longo da sua vida profissional tem grande contribuição. Ele explica que foi estagiário da empresa na época em que estava na faculdade, depois saiu da empresa e retornou no cargo de gerente de produção. Saiu novamente e, atualmente, ocupa o cargo de gerente de linha.

Pessoas que trabalharam comigo há tempos atrás e, na realidade, foram os meus primeiros chefes, que foi a Ângela e o César (fui estagiário dele). A São Braz é uma volta à casa... amigos... [...] minha vida profissionalmente eu devo à São Braz. Quando eu saí daqui, passei 13 anos fora. Eu agreguei muito conhecimento também. De outras fábricas. Dei consultoria. Mas, assim, sempre ficava a pontinha de saudade as São Braz [...] mas é bom, a pessoa sai, dá uma volta, faz um estudo das coisas e depois volta mais amadurecido (GERENTE DE LINHA).

O planejamento do conceito do produto é uma prática utilizada na execução da rotina de busca de conhecimento no sentido de que norteia todo esse processo de desenvolvimento. Após a presidência decidir qual produto será desenvolvido, a gerente de desenvolvimento de produto da São Braz planeja como será feito todo o processo. Para tanto, ela elabora um cronograma de atividades, em uma planilha de excel, contendo informações sobre formulação

do produto, insumos, tempo, legislação, teste em laboratório, teste piloto, enfim, todas as atividades que deverão ser atendidas. O relato a seguir esclarece como ela realiza esse planejamento do conceito:

Eu tenho um planejamento em excel, “onde” eu faço meu cronograma de atividades e vou fazendo acompanhamento e tenho, por exemplo, um formulário onde eu tenho quais são as legislações pertinentes, quais são os insumos que eu “tô” dando como entrada [...] porque dentro dessas etapas, eu tenho que atender esse cronograma de insumo, a parte de fórmula, os teste em laboratório, o teste piloto. Então, eu tenho um cronograma para poder atender (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

Durante esse planejamento na busca de conhecimento para desenvolver o produto, a prática de 5W2H também é executada, já que consiste em um plano de ação que irá orientar o desenvolvimento do produto. Nesse planejamento, as prática de Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF) começam a ser pensadas, porém só são executadas quando os testes são realizados e, portanto, serão detalhadas mais adiante.

A prática de *brainstorming* é executada nessa fase de planejamento, porém de maneira mais informal, pois é considerado pelos praticantes apenas como um momento em que há troca de ideias, sem necessariamente ser agendado e nem seguir a estrutura do processo (construção da equipe, definição de foco e enfoque, geração de ideia, crítica, agrupamento e conclusão). Durante conversas, reuniões e treinamentos os praticantes refletem sobre o problema em questão fornecendo várias ideias para solucioná-lo, conforme pode ser verificado no seguinte relato:

[...] no desenvolvimento ainda tem muitas interrogações, então em cada interrogação daquela, em cada problema daquele se faz um *brainstorming*. Então, por exemplo, o que a gente poderia fazer? A gente “tá” com esse problema. Então, Paula vem e diz, ou Aldo... para montar essa linha aqui para esse determinado produto, precisa de adequação desse equipamento, dessa linha. O que a gente bota para transportar daqui “pra” cá? Como fazer? Não, eu colocaria uma rosca. Não, mas rosca vai quebrar. Vamos colocar uma esteira. Que tipo de esteira? Então, acontece dessa forma. E a coisa vai... ai isso vai depois pro desenho [...] Isso acontece naturalmente. Não se diz que vai fazer um *brainstorming*. A gente já faz isso naturalmente (GERENTE INDUSTRIAL).

É importante mencionar que, segundo Meireles (2001), o *brainstorming* é uma ferramenta associada à criatividade e, por isso, é preponderantemente usada na fase de Planejamento (na busca de soluções). No caso em questão, considera-se que a rotina de busca

de conhecimento envolve planejar o conhecimento que será utilizado para realizar o desenvolvimento de produto.

O *benchmarking* e a observação de mercado também são executados de maneira paralela, pois ao obter informações acerca do produto concorrente, a gerente de desenvolvimento de produto observa o mercado, visitando supermercados e comprando o produto do concorrente para realizar a comparação com ele e, assim, obter conhecimento para conseguir desenvolver o produto da São Braz. Utiliza-se o produto considerado o melhor no mercado como parâmetro para se desenvolver o próprio produto.

No tocante às práticas administrativas de controle (procedimentos, auditoria interna, Relatório de Ações Preventivas e Corretivas (RACP) e registros), constatou-se que as mesmas passaram a existir a partir da ação de um agente externo, conforme sugere a literatura sobre Estratégia como Prática. Isso significa dizer essas práticas administrativas de controle são extraorganizacionais e foram inseridas na São Braz por meio de um agente externo que, no caso, é a consultora do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001.

O Sistema de Gestão da Qualidade foi implantado na São Braz nas linhas de café e de Flocão e Flocão. Um dos seus itens é denominado de Projeto e Desenvolvimento que é subdividido em outros sete itens: Planejamento do projeto e desenvolvimento; Entradas de projeto e desenvolvimento; Saídas de projeto e desenvolvimento; Análise crítica de projeto e desenvolvimento; Verificação de projeto e desenvolvimento; Validação de projeto e desenvolvimento; e Controle de alterações de projeto e desenvolvimento.

Assim, ao contratar a consultoria, a São Braz passou a adotar as práticas de desenvolvimento de produto estabelecidas na norma. Dentre elas, consta a prática de procedimentos que se refere à especificação de como executar uma atividade ou processo.

Então, considerando o desenvolvimento de produto um processo, a São Braz precisou elaborar procedimentos para cada uma das etapas do processo de desenvolvimento de produto. Antes da atuação do consultor, havia uma sistemática para desenvolver produtos, afinal, a São Braz já estava em funcionamento há 60 anos, porém não estava de acordo com o padrão exigido pela ISO 9001 e, conseqüentemente, não era tão formalizada e estruturada.

O relato da consultora revela a situação descrita e ratifica o fato da prática ter sido adotada pela São Braz em decorrência da ação de agente externo:

O procedimento de desenvolvimento de produto. Já havia toda uma sistemática que acontecia, a empresa já existe há mais de 60 anos, então ela já desenvolvia, mas não estava no modelo que a ISO 9001 exige. Então, a gente elaborou um procedimento

escrito com a sistemática e fazendo as adequações que fossem necessárias. Por exemplo, com registros. Então, a norma pede que tem registro em cada fase. Desde a concepção, a fase de desenvolver, até a validação, dizer que o produto está apto, está pronto e que está adequado também atendendo legislações [...] O registro eles já tinham telas no sistema deles, mas não atendiam plenamente as exigências da norma. Então, tem tanto registro eletrônico quanto registro em planilha e no papel mesmo (CONSULTORA).

A prática de registros também foi adotada em decorrência da consultoria, conforme a própria consultora afirma:

Antes já existia a rotina, já se desenvolvia, só que não havia a formalização de: onde está registrado, quem solicitou, quando solicitou, quanto tempo demandou esse desenvolvimento. Por exemplo, quais fornecedores, quais lotes de matéria prima. Então, não tinha essa rastreabilidade.

A prática de RACP está relacionada diretamente com a de procedimentos, pois nos procedimentos estão previstos dois requisitos: o tratamento de não conformidade (que são os desvios de qualquer requisito, de um parâmetro de máquina, de uma legislação, de um requisito interno que a gerência e/ou diretoria definiu, etc) e o de ações corretivas e preventivas. Quando algum desvio é identificado, o gestor que identificou o problema registra no RACP. Ele descreve claramente o problema, faz a análise da causa do mesmo, avalia essas causas e, em seguida, estabelece um plano de ação com o responsável e prazo. Esse plano de ação vai sendo monitorado por todos os envolvidos.

A prática de auditoria interna corresponde a uma forma de controle dos processos e resultados empresariais. Segundo a consultora, a auditoria consiste em verificar se as sistemáticas de desenvolvimento estão funcionando. Por exemplo:

O produto que eu desenvolvi, eu esperava que ele tivesse uma característica XY. Então, a auditoria interna vai acompanhar já com a gerência de desenvolvimento se ela cumpriu todas as etapas que estão estabelecidas nos procedimentos dela, Verificar [...] se o controle de qualidade está inspecionando todas as características que foram definidas como necessárias [...] já foram definidos planos de inspeção, plano de características dos processos, das variáveis dos processos, das variáveis de máquinas, características de matérias-primas, tipo de análise que será feita, análise sensorial análise física, análise química, então, todos esses parâmetros já estão padronizados e já traduzidos pelo controle de qualidade. Então o auditor interno ele vai checar, de modo amostral, então, seleciona alguns produtos, algumas características, e verificar se os registros do laboratório, que é do controle de qualidade, eles demonstram a adequação daquele produto.

A partir do momento em que a prática de auditoria interna foi adotada pela São Braz, foi possível permitir um controle maior dos problemas identificados e a posterior solução dos mesmos.

Tendo em vista que as rotinas também resultam da institucionalização da práxis, a mesma envolve a visita a supermercados, o estudo da legislação específica do produto, a leitura de reportagens, a compra de produtos semelhantes, a interação com as pessoas, sejam clientes, fornecedores, técnicos da montagem de linha, concorrentes etc, pois todos podem fornecer informações que podem ajudar na aquisição de conhecimento que contribuirá para desenvolver o produto.

Com a introdução das práticas de controle, algumas práxis foram alteradas, principalmente, no tocante à necessidade de se registrar todas as atividades realizadas para a aquisição do conhecimento, conforme o relato da consultora:

Esses registros, no caso a gerente de desenvolvimento de produto com a equipe dela usa para registrar, para formalizar cada etapa. Desde a quantidade de um ingrediente, a característica que foi desenvolvida, o peso (CONSULTORA).

Além dessa práxis, constam também a descrição escrita dos procedimentos para aquisição de conhecimento, a auditoria para verificar como está ocorrendo a aquisição de conhecimento para desenvolver novos produtos e o preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

Percebe-se, portanto, que os praticantes internos modificaram sua práxis a partir da introdução de novas práticas que foram descobertas no ambiente extra organizacional e trazidas para a São Braz pelo agente externo (consultor).

É importante esclarecer que essas práticas de controle estão presentes nas demais rotinas de busca do processo de desenvolvimento de produto (realização de teste em laboratório, degustação sensorial, aprovação ou reprovação das amostras, aprovação do produto, teste piloto, produção para comercialização e lançamento do produto) e atuam de maneira análoga à explicada, ou seja, se na rotina de busca aquisição de conhecimento para conseguir desenvolver o produto, a prática administrativa de controle denominada de procedimentos atuou no sentido de especificar como deve ser essa busca de conhecimento, na rotina de busca intitulada realização de teste em laboratório, os procedimentos irão descrever como serão desenvolvidos os testes em laboratório.

Portanto, com relação à rotina de **realização de teste em laboratório**, a mesma resulta não só da apropriação das práticas administrativas de controle adotadas a partir da ação de um agente externo, a saber: procedimentos, auditoria interna, Relatório de Ações Preventivas e Corretivas (RACP) e registros, como também daquelas originadas a partir de mecanismos isomórficos (5S, APPCC, BPF), como será explicado mais adiante.

A apropriação das práticas administrativas relacionadas com planejamento (*brainstorming*, PDCA) e previsão (observação de mercado), assim como as práticas discursivas (SAE e momentos de interação) e episódicas (confraternizações e reunião) também atuam na formação da rotina de busca realização de teste em laboratório.

O fluxo de atividades (práxis) que compõe a rotina em questão engloba: testar amostras de matéria-prima de fornecedores diferentes, definir as quantidades dos ingredientes utilizados, definir parâmetros de qualidade, desenvolver formulações, preparar amostras para degustação e elaborar planilhas de excel. Além dessas atividades, constam aquelas relacionada à descrição escrita dos procedimentos para realização dos testes em laboratório, a auditoria para verificar como estão sendo feitos os testes para desenvolver novos produtos e o preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

Para executar a rotina teste em laboratório, a prática de PDCA é utilizada como modelo para o planejamento e a implementação de soluções de aprimoramento constante das dificuldades que surgem nesse processo de realização de testes. Contudo, ele é utilizado de maneira informal, conforme explicado e exemplificado nestes relatos:

se você for fazer bem didaticamente, você tem que colocar num papel. Você planejou aqui, qual a ideia de concluir isso. Isso aqui eu vou concluir em dois dias. Então vai ter uma reunião no dia seguinte, coloca o objetivo. Vamos fazer, ai fez e vai fazer um acompanhamento e a gente não tem esse planejamento bonitinho assim. Você roda um PDCA sem ter isso em papel planejado e discutido. Mas a gente roda verbal. Vamos fazer isso, amanhã a gente conclui, a gente vê o que deu. Ou faz ai. Vê se esse negócio funciona. Vamos ver amanhã, vamos fazer depois. Vamos. Passa dois dias de teste para ver se dar certo. Vamos acompanhar. Acompanhou. E ai, Deu certo? Deu. Beleza. Então vamos implantar (GERENTE DE LINHA).

Digamos, eu tinha batata da tortilha que ela era “pra” ser dura, durinha. Feito um tareco, uma torrada. Depois vem marketing e diz: não, a gente quer ela macia. E para chegar em macia [...] A gente foi ver todos os tempo do processo. A gente foi ver o que poderia mexer na formulação. E César deu alguma sugestões, Paula também. E a gente fez. Rodou, não deu certo. Volta. Vamos fazer de novo. Eu mesmo tinha modificado o processo. Eu botei em vez de fazer 200 quilos, eu fiz 300 quilos. Alterei alguns tempos. Ai não deu certo. A gente voltou. Quer dizer, dava certo, não dava. “Tava” inconstante. Não tinha consistência. Vamos voltar do zero. Bota 200 quilos. Vamos fazer assim, assim, assim. Fez e deu certo. A gente fez, chegou, testou, não deu certo. Voltou. Ai planejou de novo. Tal, tal, tal, vai ser assim, nesse cozinamento,

o cozinhamento vai ser amanhã. Depois disso eu já fiz algumas modificação, sem precisar nem de Paula nem de César. Só em melhoria do processo e o produto ficou tão bom quanto. Mas eu ganhei em produtividade do meu processo. Ganhei horas de processo. Ganhei um dia de processo (GERENTE DE LINHA).

A partir dos relatos, percebe-se que os participantes fornecem várias sugestões de ideias para solucionar um determinado problema. A partir dessa constatação, afirma-se que a prática de *brainstorming* é constantemente utilizada como forma de gerar ideias para solucionar os problemas que surgem durante os testes.

As práticas APPCC e BPF são pensadas durante a execução da rotina de teste em laboratório, pois nelas já se deve considerar onde será necessário a implantação de um ponto crítico e as boas práticas de fabricação, conforme explicado pela gerente industrial.

estão relacionadas com controle também, mas tem questões no planejamento do projeto que envolve, que você tem que pensar, por exemplo. Você vai querer fazer uma fábrica de chocolate. Ai você procura o terreno, o local é aqui, “tá” bom, ai você não olha direito e bem próximo tem uma granja. Granja é assim de mosca. Você jamais poderia colocar... isso é noção de boas práticas. São coisas que você tem que perceber antes de conceber. Isso seria o certo do certo. Vai colocar uma indústria que usa muita água num local que não tem água. Uma indústria têxtil. São esses tipos de análise que tem que “tá” no planejamento, no começo, né (GERENTE INDUSTRIAL).

A APPCC consiste em um sistema desenvolvido para garantir a produção de alimentos seguros à saúde do consumidor que tem como pré-requisitos as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e a Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002 sobre Procedimentos Padrões de Higiene Operacional (PPHO). Esses pré-requisitos identificam os perigos potenciais à segurança do alimento desde a obtenção das matérias-primas até o consumo, estabelecendo, em determinadas etapas (Pontos Críticos de Controle), medidas de controle e monitorização que garantam, ao final do processo, a obtenção de um alimento seguro e com qualidade (ANVISA, 2015). Essa prática é realizada nos seguintes episódios de prática: treinamentos, teste e produção.

Boas Práticas de Fabricação (BPF) abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos (ANVISA, 2015). Essa prática também é realizada nos episódios de prática de treinamentos, teste e produção.

A prática do SAE contribui para a realização da rotina de busca teste em laboratório, pois à medida que os testes são feitos e aprovados, as informações têm que ser registradas no sistema. Por exemplo:

No sistema, a gente tem a parte de insumos. Por exemplo, quando eu vou testar os insumos, às vezes, eu não testo só um. Por exemplo, açúcar, eu não vou utilizar só um. Eu posso testar dois, três fornecedores de açúcar, porque é uma matéria-prima comum. Então, para eu testar elas eu tenho que aprovar no sistema e isso aqui registrado no sistema (SAE). A aprovação (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

A observação de mercado é uma importante prática para a realização da rotina de busca teste em laboratório, pois a partir da compra de algumas amostras de produtos concorrentes, informações são obtidas para definição dos parâmetros do produto a ser desenvolvido pela empresa.

As práticas de momentos de interação e reunião são analisadas conjuntamente, pois ambas se constituem em momentos durante os quais as pessoas conversam e discutem sobre as melhorias e dificuldades encontradas durante a execução da rotina de teste em laboratório. Além dos episódios de práxis de conversas e reuniões, a realização dessa rotina ocorre também em testes.

As confraternizações também se constituem em prática utilizada na rotina de busca teste em laboratório, porque a partir delas as pessoas interagem sobre, por exemplo, dificuldades identificadas no desenvolvimento de produto, podendo, a partir dessas interações, surgirem soluções.

No que concerne à rotina de **degustação sensorial**, ela resulta da apropriação das práticas discursivas nomeadas de treinamento, momentos de interação, reuniões e e-mails, além das práticas administrativas de controle (procedimentos, auditoria interna, Relatório de Ações Preventivas e Corretivas (RACP) e registros), e da institucionalização das práxis enviar de e-mails, convocar os degustadores, apresentar o produto desenvolvido, degustar a (s) amostra (s), avaliar a (s) amostra (s), descrever, por escrito, os procedimentos para realização da degustação sensorial, a auditoria para verificar como está ocorrendo degustação e o preenchimento de RACP quando alguma não conformidade é identificada.

Durante o episódio de práxis reuniões, a prática de treinamento (no sentido de curso de degustação sensorial) é utilizada para que, a partir dos conhecimentos obtidos no curso de degustação sensorial, os praticantes (normalmente gerente de marketing, o superintendente, o

gerente de controle de qualidade, a gerente industrial etc) degustem a (s) amostra (s) e deem seu parecer sobre a aprovação ou reprovação da amostra. É importante salientar que essas reuniões são marcadas a partir da utilização da prática discursiva envio de e-mails.

A prática momentos de interação também é utilizada, pois, por meio dela, é possível discutir tanto em reuniões, como em conversas informais, os atributos do produto, contribuindo, dessa maneira, para o processo de degustação sensorial.

As reuniões contribuem no sentido de que além de criarem uma oportunidade para que os praticantes interajam, fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que orientam os degustadores a já saberem aquilo que é priorizado pela empresa, ou seja, com base nas decisões anteriores feitas em reuniões, os degustadores já têm noção do perfil do produto que, normalmente, é aprovado pela empresa.

É importante ressaltar que como a degustação sensorial é uma rotina de busca composta de duas etapas (degustação por parte da equipe de degustação sensorial e degustação por parte dos diretores e presidente) as práticas e práxis se repetem em ambos os momentos da rotina de degustação sensorial. O que muda são as pessoas que estarão degustando a (s) amostra (s).

Após a degustação das amostras, a rotina realizada é a de **aprovação ou reprovação das amostras**. A sua realização ocorre a partir da apropriação da prática administrativa de observação de mercado, no sentido de que com base naquilo que o mercado dita como tendência, os degustadores orientam sua decisão de aprovar ou reprovar a amostra desenvolvida em laboratório. As demais práticas que constituem a rotina de aprovação ou reprovação das amostras são as episódicas, mais especificamente as práticas de treinamento, momentos de interação e reuniões, pois, com base no treinamento de degustação sensorial feito e nas interações entre os degustadores, eles decidem acerca da aprovação ou reprovação da amostra. É preciso lembrar também da apropriação das práticas administrativas de controle (procedimentos, auditoria interna, Relatório de Ações Preventivas e Corretivas (RACP) e registros).

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

A rotina de busca **aprovação do produto** diz respeito à aprovação, por parte da diretoria, do produto desenvolvido a partir das amostras selecionadas pela equipe de degustação sensorial. Com exceção da prática de treinamento, a rotina de busca aprovação do produto resulta da apropriação das mesmas práticas utilizadas na rotina anterior. O mesmo acontece com as práxis, ou seja, a rotina de busca aprovação do produto resulta da institucionalização das mesmas práxis utilizadas na rotina anterior, menos da práxis realização de treinamento.

A rotina de busca que segue é a de **teste piloto**. As práticas utilizadas para a execução dessa rotina são semelhantes às empregadas para realizar a rotina de teste em laboratório. Contudo, a rotina de teste piloto resulta também da apropriação das práticas de controle estatístico de peso, treinamento e índice de desempenho da equipe.

É importante explicar que o planejamento das práticas de APPCC e BPF é feito durante a rotina de teste em laboratório, porém, seu funcionamento, é testado durante a execução da rotina de teste piloto. Conforme o relato da gerente industrial, apenas quando o produto é testado em processo, é possível verificar se será preciso alterar ou implementar algum ponto crítico ou alguma boa prática de fabricação.

Assim, quando se vai fazer um produto novo, primeiro se pensa, primeiro desenha o fluxo e vê “o produto vai ser misturado aqui, vai passar por aqui, vai ser transportado por isso, por aquilo, vai ser empacotado de tal forma, então você analisa esses pontos [...] checar todos os pontos. No caso, imagina, assim, que no ponto APPCC você vai ver quando for discutir o projeto dessa linha, em termos dessa linha, processo. Porque você vai ver se precisa implantar algum monitoramento de controle em determinado ponto. Implica em observar essas noções de análise de perigos pontos críticos de controle. Do mesmo jeito BPF (GERENTE INDUSTRIAL).

O relato a seguir também contribui para a melhor compreensão das práticas de APPCC e BPF:

APPCC é um pouco mais complexo, mas a gente sempre “tá” falando com o pessoal nas reuniões, treinamentos e na própria produção. Um ponto crítico de controle é a temperatura do forno. Se não tiver naquela temperatura ideal, a batata vai sair mole ou queimada. Então, o cara tem que “tá” sempre ali atento. BPF também. A gente também é muito cobrado de manter tudo limpo para poder evitar contaminação e, no caso da batata, odor, a batata fede muito. Quando passa do tempo dela, digamos assim, quando começa a estragar, começa a feder, fede muito, não é pouco não. E a gente “tá” vendo o que a gente poder fazer, não contaminar o ambiente onde a gente trabalha para não ficar fedendo. E, na parte final, manter limpo para não contaminar o produto final (GERENTE DE LINHA).

A maneira pela qual a prática de controle estatístico de peso é empregada na execução da rotina de teste piloto é descrita a seguir pela gerente industrial e pelo gerente de linha respectivamente:

[...] para produção, a gente usa muito o controle de peso. Toda máquina tem o controle de peso. Não é ainda um controle estatístico, mas é um controle de peso. Não é estatístico, porque não tem, digamos assim, não trabalha com muitos dados estatísticos, trabalha só com média (GERENTE INDUSTRIAL).

Pesando. Eu pego os pacotes, a cada hora, a gente pega cinco pacotes e pesa. Ai pesa todos os cinco, marca num gráfico numa planilha, todos os dias. Primeiro e segundo turno a gente faz isso. Ai tem o gráfico e no final eu boto um número, o somatório de todas as médias. Ele dá o somatório daquela máquina e, ao final do dia, eu pego de todas as máquinas, faço uma estatística do peso. Eu sei qual o percentual que eu “tô” dando de sobrepeso (GERENTE DE LINHA).

A prática de treinamento é constantemente utilizada na execução dessa rotina de teste piloto, pois, à medida que o produto é testado, as pessoas que estão participando do processo são treinadas para que a produção seja feita conforme as especificações definidas a partir da rotina de teste em laboratório. Assim, a gerente industrial afirma que “treinamento no desenvolvimento precisa, sim. Porque às vezes é uma máquina nova, um processo novo, um equipamento, um instrumento, né?!” (GERENTE INDUSTRIAL) e as pessoas precisam aprender a manusear esses equipamentos.

A prática de índice de desempenho da equipe é utilizada para avaliar se as atividades aprendidas a partir dos treinamentos estão sendo desempenhadas corretamente, inclusive de forma a proporcionar um bom desempenho do teste piloto. Caso contrário, haverá a necessidade de realização de novos treinamentos.

Com relação à institucionalização do fluxo de atividades que também contribui para a execução do teste piloto, foram identificadas: ajustar máquinas e equipamentos, estudo do percentual de perdas de matéria-prima e embalagem, acompanhamento da produção, comparação do produto desenvolvido com os parâmetros de qualidade estabelecidos anteriormente, encaminhamento de informações para o departamento de produção e de controle de qualidade e elaboração de planilhas de excel.

A partir do momento em que o teste piloto está funcionando conforme o esperado, inicia-se a rotina de busca de **produção para comercialização**. Ela resulta da apropriação de todas as práticas até então mencionadas, assim como da institucionalização de todas as práxis também citadas até o momento. Isso acontece porque caso algum problema seja identificado,

ou alguma melhoria precise ser implementada, as práticas e práxis a serem utilizadas serão essas já explicadas. É importante acrescentar o uso das práxis de: checar se processo já iniciou, checar a organização do setor, checar se a produção está dentro do padrão estabelecido, checar a necessidade de matéria-prima e de embalagem, identificação de gargalos produtivos, discussão sobre melhorias no processo produtivo, observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo, observar as vendas, entrar em contato com as outras áreas para verificar a compatibilidade/adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que as outras áreas fazendo.

Por fim, a rotina de busca **lançamento do produto** resulta da apropriação das práticas discursivas denominadas de momentos de interações e treinamento (das pessoas que vão apresentar o produto para o cliente), da prática episódica nomeada de reuniões e das práticas administrativas de controle (procedimentos, auditoria interna, Relatório de Ações Preventivas e Corretivas (RACP) e registros).

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

O relato da gerente comercial explica como ocorre o processo de lançamento do produto no mercado por meio das práticas e práxis mencionadas acima:

A gente tem uma força de vendas... a gente faz reunião, faz degustação do produto, fala das características do produto, apresenta o produto para força de venda, porque são eles que vão apresentar o produto para o mercado. Normalmente eles saem com amostra no carro. Esse produto vai para o catálogo [...] depois que o vendedor coloca na loja, a gente pega uma equipe na loja para mostrar ao consumidor. O vendedor apresenta para o cliente (o cliente São Braz que é o supermercadista, o dono da padaria, o dono do hotel) e a gente contrata uma outra equipe, provavelmente uma equipe terceirizada, demonstradores para apresentar o produto para o consumidor depois que ele já está na loja (GERENTE COMERCIAL).

A análise feita nesta seção permitiu não só ratificar o entendimento de Belmondo e Roussel (2014) acerca de que as rotinas resultam da apropriação da prática e da institucionalização da práxis, já que demonstrou empiricamente como isso ocorre, a partir das rotinas envolvidas no processo de desenvolvimento de produto, como também acrescentou um

aspecto desconsiderado por esses autores, pois revelou a presença do outro elemento do *strategizing* denominado praticantes, uma vez que são eles os responsáveis pela concepção dessas rotinas. Dessa forma, o processo de desenvolvimento de produto e, conseqüentemente, das capacidades dinâmicas é melhor compreendido, já que essa relação entre as rotinas e a abordagem da prática ajuda a esclarecer a origem das mesmas.

Contudo, para tornar esse entendimento mais completo, é preciso considerar o aspecto extra-organizacional fornecido pela abordagem institucional que, na presente pesquisa, concentra-se no conceito de isomorfismo analisado na próxima seção.

4.1.3. A Atuação do Isomorfismo no Processo de Desenvolvimento de Produto

Após compreender como ocorre o processo de aprendizagem subjacente ao processo de desenvolvimento de produto e analisar o papel das práticas, práxis e praticantes no referido processo, torna-se necessário compreender a atuação do ambiente institucional no desenvolvimento de produto, já que, de acordo com Whittington (2011), sem o entendimento do contexto institucional, a análise da atividade estratégica torna-se incompleta (WHITTINGTON, 2011).

Para tanto, foi utilizado o conceito de isomorfismo, oriundo das ideias de DiMaggio e Powell (2005), segundo o qual as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos que prevalecem no ambiente organizacional e que estão institucionalizados na sociedade, mostrando que, de fato, questões externas às organizações atuam sobre elas e sobre a forma como desempenham suas atividades. O isomorfismo ocorre por meio de três mecanismos: coercitivo, mimético e normativo, e a atuação deles no processo de desenvolvimento de produto é analisada a seguir.

Vale salientar que o isomorfismo surge a partir da estruturação do campo organizacional explicada com base nas propriedades estruturais do campo, as quais incluem as regras e recursos por meio dos quais as práticas estratégicas são formadas. Dessa forma, as regras e recursos (propriedades estruturais do campo, conceito oriundo de Giddens (2003)), também foram analisados, já que a partir da estruturação desses elementos, o isomorfismo ocorre.

Nesse sentido, esta subseção foi subdividida em outras duas, sendo que a primeira versou sobre as propriedades estruturais do campo organizacional e a segunda sobre os mecanismos isomórficos.

4.1.3.1. Propriedades Estruturais do Campo Organizacional: Regras e Recursos

Em consonância com as ideias de Giddens (2003), as regras, na presente pesquisa, foram consideradas como padrões e procedimentos generalizáveis e normativos que norteiam o relacionamento interorganizacional no campo, conduzindo e sancionando a formação de práticas estratégicas pela organização. Já os recursos, constituem-se nos meios mobilizados pelos estrategistas no campo organizacional para a formação de práticas estratégicas na organização e podem ser tanto de natureza física e material, quanto de natureza relacional.

De acordo com os relatos fornecidos pelos entrevistados, as regras e recursos presentes no campo organizacional do qual a São Braz faz parte são apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Propriedades Estruturais do Campo Organizacional da São Braz

PROPRIEDADES ESTRUTURAIS DO CAMPO DA SÃO BRAZ	
Regras	Recursos
BPF Certificação ISO APPCC Presença ou não de glúten Fornecedores Responsabilidade socioambiental	Financeiros Equipamentos Matéria-prima Tecnologia Relacionamentos

Fonte: elaboração própria (2016)

Com relação às principais regras vigentes no campo organizacional, constatou-se que as mesmas envolvem um conjunto de leis, instruções normativas, decretos, portarias, resoluções e regulamentos emitidos pelo Ministério da Agricultura (MA), pelo Ministério da Saúde (MS), pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e pela Secretaria de Vigilância Sanitária (SVS). Essas regras atuam como orientadoras e sancionadoras das práticas estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de produto. Essas práticas, por sua vez, são formadas pelos atores que compõem esse campo. Nesse sentido, o MA, o MS, a ANVISA e a SVS atuam como órgãos regulamentadores.

Como exemplo dessas regras do campo organizacional no qual a São Braz atua, é possível citar a Portaria 1428/93 do Ministério da Saúde (MS) que estabelece diretrizes para a adoção de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e a Portaria Federal Nº 326 de 30/07/97 do MS e Secretaria de Vigilância Sanitária (SVS) que aprova o regime técnico: condições higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos.

As **BPF** “abrange um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos” (ANVISA, 2016). Essas medidas são regulamentadas pela legislação sanitária federal e são aplicáveis a todo o tipo de indústria de alimentos e específico.

A **APPCC** foi desenvolvida para assegurar a produção de alimentos seguros à saúde do consumidor. Com base nas BPF e na Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002 sobre Procedimentos Padrões de Higiene Operacional (PPHO), a APPCC busca identificar os perigos potenciais à segurança do alimento desde a obtenção das matérias-primas até o consumo, estabelecendo em determinadas etapas (Pontos Críticos de Controle), medidas de controle e monitorização que garantam, ao final do processo, a obtenção de um alimento seguro e com qualidade.

O Sistema APPCC colabora para gerar maior satisfação do consumidor, para aumentar a competitividade das empresas, expande as possibilidades de conquista de novos mercados, nacionais e internacionais, além de proporcionar a redução de perdas de matérias-primas, embalagens e produto.

A partir do exposto, verifica-se que as regras criadas por meio da Portaria 1428/93 do Ministério da Saúde (MS) implicam na criação e consequente influência sobre as práticas estratégicas identificadas na subseção 4.1.3 e denominadas BPF e APPCC, já que todo desenvolvimento de produto é norteado por essas regras.

Outra regra presente no campo organizacional onde a São Braz atua está relacionada com as normas estabelecidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), conhecidas como **certificação ISO**, que se difundem entre as organizações do campo como indicadores de qualidade e excelência. Merece destacar as certificações da série 9000, pois se referem à qualidade dos produtos, incluindo a qualidade no processo de desenvolvimento dos mesmos.

Essa série – ISO 9000 – estabelece normas para um modelo de gestão da qualidade, incluindo a padronização de processos; o monitoramento e medição dos processos; a implementação e manutenção de registros; a inspeção; e a revisão sistemática dos processos e do sistema de qualidade. Para obter a certificação, as organizações passam por auditorias para avaliação de sua conformidade às normas.

Apesar da certificação ISO não possuir força de lei, isto é, as organizações não sofrem multas ou punições de órgãos reguladores caso não cumpram essa regra, a sua obtenção concebe uma imagem positiva e de prestígio, já que se difundiu, no campo, a associação entre a obtenção

da certificação e uma garantia da qualidade dos produtos, especialmente para o consumidor final. Nesse sentido, a São Braz já possui certificação ISO no segmento de café e derivados de milho. Atualmente, está em processo de certificação dos demais segmentos.

Merece destacar também a regra relacionada com a segurança alimentar dos consumidores, referente à lei que obriga as indústrias a informarem, em suas embalagens, sobre a **presença ou não de glúten**, como medida preventiva e de controle da doença celíaca (BRASIL, 2003b). A São Braz, por exemplo, descreve nas embalagens de Pipo's, dos produtos de milho e arroz (Canjiquinha, Farinha de Milho, Flocão, Flocão de Arroz, Flocão Nordestino, Flocos de Milho Nordestino, Novomilho Flocão, Milho para Pipoca e Canjiquinha Diet) e snacks (batata palha e amendoim) a presença ou não de glúten.

Apesar da regra relacionada com a certificação ISO estar relacionada com questões de padronização de procedimentos industriais e da regra presença ou não glúten ter relação com questões de segurança alimentar, ambas exercem influência sobre práticas estratégicas de planejamento, pois a certificação norteia a elaboração da prática de planejamento estratégico, enquanto que a de presença ou não de glúten influencia a prática de elaboração de projetos.

Além da estipulação de regras por parte de agências reguladoras, também é possível observar o estabelecimento de regras por parte das empresas que fazem parte do campo organizacional, como é o caso daquelas designadas aos que desejam ser fornecedores. A São Braz, por exemplo, exige de seus **fornecedores** um determinado perfil, conforme explicado pelo Diretor Comercial da empresa:

nós temos um perfil que a gente exige do fornecedor, uma avaliação para que esse fornecedor tenha uma qualidade padrão e regular no fornecimento para conosco e uma estrutura que possa nos atender regularmente do ponto de vista de entrega, logística, falo inclusive em termos de capacidade produtiva atual. Nossos fornecedores são as melhores indústrias de insumos, embalagens do país (DIRETOR COMERCIAL).

Além do perfil que a São Braz exige, os fornecedores, no caso de equipamentos, também são responsáveis por enviar um técnico à São Braz para repassar todas as informações do processo de funcionamento, manutenção e utilização do equipamento. Antes, contudo, eles vêm à São Braz, mostram seus catálogos, indicam equipamentos para sanar determinados problemas de processos e, só depois, a diretoria decide se comprará ou não o equipamento. No caso de fornecedores de matéria-prima ou embalagens, a São Braz segue uma política de possuir, no mínimo, três fornecedores para cada item.

Dessa forma, percebe-se que a regra relacionada com os fornecedores exerce influência tanto sobre a prática de treinamento quanto sobre a prática de momentos de interação. No primeiro caso, a influência deriva do fato de ao enviar um técnico para a São Braz para ensinar o funcionamento do equipamento, os funcionários passam por um período de treinamento até que estejam aptos a manusear sozinhos o equipamento; no segundo caso, a influência é proveniente do fato de que a interação que ocorre entre o fornecedor e os diretores da São Braz, bem como demais funcionários envolvidos no fornecimento em questão, acaba criando uma oportunidade de interação entre os praticantes, assim como fornecem recursos linguísticos cognitivos e simbólicos, conforme definição de práticas episódicas e discursivas fornecida por Jarzabkowski (2005).

Adicionalmente, constatou-se que, ao estabelecer um perfil de qualidade para seus fornecedores, assim como para seus produtos, a São Braz também está criando regras que irão influenciar o comportamento das demais empresas integrantes do campo organizacional. Esse fato ilustra o conceito de recursividade fornecido por Giddens (2003) entre estrutura e agência, de acordo com o qual a estrutura é constantemente produzida e reproduzida por meio da ação dos atores sociais, ao mesmo tempo em que a estrutura possibilita e restringe essas ações.

O entendimento de Giddens (2003) é aplicado na presente pesquisa para o entendimento da estruturação do campo organizacional, já que segundo Wooten e Hoffman (2008), o processo de interação entre os membros e o campo se tornou recursivo, uma vez que a estrutura social do campo se constitui tanto em meio quanto em fim da reprodução das práticas.

Assim sendo, a São Braz não só recebe orientação oriunda das regras presentes no campo organizacional, como também é responsável por orientar o comportamento de outras organizações por meio da criação de regras a serem seguidas por elas. Portanto, ao mesmo tempo em que a São Braz é influenciada por seus clientes a alcançar determinado padrão de qualidade, impõe um padrão de qualidade a ser atingido por seus fornecedores.

No campo organizacional de atuação da São Braz também é possível perceber a presença de regras com relação a questões de **responsabilidade socioambiental**. A São Braz, por exemplo, detém o selo da Associação de Agricultura Orgânica (AAO) e conquistou o prêmio Vamos Verdejar como reconhecimento do trabalho em favor do meio ambiente, graças ao uso de torrador de café 100% ecológico e da utilização de gás natural em diversas linhas de produção. No tocante à responsabilidade social, ressalta-se a adesão ao Projeto Empresa Solidária, do Instituto Materno Infantil de Pernambuco (IMIP), uma entidade de natureza pública, não estadual, sem fins lucrativos, que atua nas áreas de assistência médico-social,

ensino, pesquisa e extensão comunitária. Desde então, a empresa tornou-se co-responsável pelo atendimento, em diversas especialidades médicas, de mais de 600 mil pessoas por ano, entre mulheres, crianças e adolescentes carentes de todo o Nordeste.

As regras relacionadas com questões ambientais são norteadas pela Lei nº 7.804, de 18 de julho de 1989 que, em seu artigo 10 estabelece que:

Art. 10. A construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais, considerados efetiva e potencialmente poluidores, bem como os capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependerão de prévio licenciamento de órgão estadual competente, integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA, e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, em caráter supletivo, sem prejuízo de outras licenças exigíveis.

§ 4º. Compete ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis - IBAMA o licenciamento previsto no caput deste artigo, no caso de atividades e obras com significativo impacto ambiental, de âmbito nacional ou regional.

Nesse sentido, a licença ambiental prevista em lei consiste em um procedimento no qual o poder público, representado por órgãos ambientais, autoriza e acompanha a implantação e a operação de atividades, que utilizam recursos naturais ou que sejam consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras. É obrigação do empreendedor, prevista em lei, buscar o licenciamento ambiental junto ao órgão competente, desde as etapas iniciais de seu planejamento e instalação até a sua efetiva operação (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN; 2004).

Outra questão ambiental muito importante, diz respeito ao fato de que todo o óleo vegetal residual ou óleo de cozinha usado deve obrigatoriamente ser recolhido e ter destinação adequada, de forma a não afetar negativamente o ambiente, sendo proibidos quaisquer descartes em solos, águas subterrâneas, no mar e em sistemas de esgoto e evacuação de águas residuais (GOMES, ET AL. 2013).

Diante da necessidade de estabelecer Regulamento Técnico específico e com os propósitos de se minimizar a decomposição do óleo, prolongar sua vida útil e reduzir os fatores de risco à saúde, a ANVISA elaborou recomendações que disponham sobre Boas Práticas de Fabricação para utilização e descarte de óleos utilizados em frituras.

Ao acatar a essas recomendações em seu processo de desenvolvimento de produtos, percebe-se a influência que as regras relacionadas com questões ambientais exercem sobre a prática de Boas Práticas de Fabricação da São Braz.

Com relação ao destino do óleo residual após a fritura da batata que é utilizada na produção de alguns produtos da São Braz, o gerente de linha afirma o seguinte:

O aproveitamento da batata, o descarte do óleo na fritura da batata. A gente descarta o óleo, coloca em outro processo que é... anteriormente a gente tinha que descartar e isso dava muito problema muito grave p gente. Você não pode simplesmente jogar o óleo num ralo, porque vai contaminar os mananciais. Então a gente desenvolveu processo interno de 100% aproveitamento desse óleo. Eu não perco nada. Não joga uma gota no ralo. 100% dele é utilizado

No tocante aos principais recursos presentes no campo organizacional da presente pesquisa, verificou-se que os mesmos são os seguintes: financeiro, equipamentos, matéria-prima, tecnologia e relacionamentos.

A obtenção de recursos **financeiros** por parte das organizações inseridas no campo organizacional em questão pode ser feita por meio da realização de empréstimos ou obtenção de financiamentos; pelo direcionamento de capital próprio; pela busca de incentivos da administração pública e pela reivindicação de subsídios do Governo. Essas formas de obtenção de recursos financeiros proporcionam a realização de investimentos, a ampliação das instalações, a aquisição de equipamentos e a realização de melhorias e de reformas.

No caso da São Braz, a gerente de desenvolvimento de produto explica de que maneira a empresa obtém acesso aos recursos financeiros:

A parte de financiamento é com o setor administrativo, porque uma vez definido o que vai comprar, eles que resolvem com a diretoria qual a forma... Se vai ser FINAME, se vai ser recurso próprio, qual é o recurso; de onde ele vai tirar recurso financeiro para atuar. Então, é muito mais a parte administrativo financeiro com a diretoria (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

Como exemplo é possível citar o financiamento recebido pelo BNDES no valor de R\$ 13 milhões oriundo do Programa de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda (Progeren), a fim de reduzir a ociosidade da linha de processamento de milho, matéria-prima utilizada nos cereais, *snacks* e farinha flocada produzidas pela empresa (BNDES, 2005).

Atualmente, destaca-se a construção de um moinho, que, segundo o Diretor Comercial da São Braz, é um dos maiores do mundo e está sendo construído com recursos oriundos do Financiamento de Máquinas e Equipamentos (FINAME), assim como de capital próprio.

É importante ressaltar que a devido ao bom relacionamento que a São Braz mantém com seus parceiros, sejam bancos, fornecedores, clientes, funcionários, etc. ela reflete uma reputação exemplar, fato que facilita a obtenção de financiamentos.

Além disso, conforme relata o gerente de qualidade, a facilidade em obter recursos financeiros também está relacionada com o fato da São Braz buscar desenvolver produtos que ela já detém a tecnologia, fazendo com que a demanda por recursos seja baixa:

[...] normalmente só se define o desenvolvimento do produto quando nós temos tecnologia para isso. Então, os recursos são poucos. Principalmente, os recursos financeiros não são altos para o desenvolvimento de produto especificamente. Nós estamos usando tecnologias existentes, a necessidade de recursos aí é mais para matéria-prima em quantidades que não são muito grandes, estão disponíveis, não são limitados. O investimento maior é quando se tem um desenvolvimento num processo novo, aí depende da aprovação do diretor presidente e do superintendente de fazer o investimento no processo novo para fabricar um produto novo. Depende da aprovação da diretoria para que se possa fazer esse investimento (GERENTE DE QUALIDADE)

Apesar do acesso aos recursos financeiros por parte da São Braz não ser difícil, conforme mencionado por alguns entrevistados, esse recurso influencia, principalmente, a prática elaboração de projetos, bem como a de orçamento e planejamento anual, pois dependendo dos recursos financeiros necessários, determinados projetos serão elaborados ou não e o orçamento e o planejamento serão elaborados em consonância com o capital disponível.

No tocante aos recursos **equipamento** e **matéria-prima**, a obtenção dos mesmos está relacionada com o recurso financeiro, já que este recurso proporciona a aquisição daqueles. Retomando o exemplo do moinho, o mesmo se constitui em um equipamento de tecnologia suíça, já que é produzido pela Bühler, empresa suíça, considerada a melhor empresa de máquinas para moagem de farinha de milho e qualquer cereal do mundo. Entretanto, antes de adquirir o equipamento, os vendedores, técnicos, vêm à São Braz, mostram os catálogos, passam as informações para a direção e também para o pessoal da manutenção, para depois decidir se a compra do equipamento será ou não realizada.

Já com relação à compra de matéria-prima, o acesso é facilitado pela participação em feiras especializadas em ingredientes, das quais a gerente de desenvolvimento de produto da São Braz participa e tem acesso à informação e a fornecedores. Então, estabelece-se contato com esses fornecedores e solicita-se o envio de algumas amostras da matéria-prima a ser utilizada. Em seguida, realizam-se alguns testes em laboratório, bem como no processo para saber se a matéria-prima funciona conforme o padrão de qualidade determinado e, assim, decide-se qual matéria-prima será adquirida de qual fornecedor. A internet é outra forma

utilizada pelas empresas do campo, incluindo a São Braz, para acessar e contatar fornecedores de matéria-prima.

A obtenção do recurso equipamento influencia a prática estratégica de elaboração de projetos e também de orçamento anual, pois a depender da necessidade de aquisição de novos equipamentos, determinado projeto será elaborado ou não e a necessidade de recursos financeiros para compra do equipamento deverá estar prevista no orçamento anual.

Já no tocante à aquisição do recurso matéria-prima, além dele também influenciar as práticas de elaboração de projetos e orçamento anual pelo motivo do recurso equipamento, também influencia a prática do SAE, pois as informações acerca da aprovação da matéria-prima, cuja amostra foi aprovada, deverão ser registradas nesse sistema.

A obtenção do recurso **tecnologia** também está relacionada com a participação em feiras, cursos e associações. Conforme relatou a gerente industrial, a sua participação na Associação Brasileira das Indústrias de Milho (ABMILHO), na condição de membro do conselho interno, é enriquecedor em termos de aprendizado, já que são realizadas palestras, existem momentos de discussão e isso agrega aprendizado até mesmo acerca de novas tecnologias.

A participação em feiras é mais enfatizada pelo o diretor comercial da São Braz como forma de adquirir conhecimento sobre novas tecnologias que podem ser relevantes para a empresa. Ele afirma que a empresa se faz presente em feiras como a Fispal (Feira Internacional de Processos, Embalagens e Logística para as Indústrias de Alimentos e Bebidas), a da APAS, reconhecida mundialmente como a maior Feira supermercadista da atualidade, a Convenção Anual do Atacadista Distribuidor (ABAD), a SIAL, maior feira de inovação em alimentos do mundo, a SUPERMIX, Feira das Indústrias, Atacadistas, Distribuidores e Supermercadistas de Pernambuco, entre outras. Ele afirma que nessas feiras surgem várias ideias com possibilidade de aplicação na São Braz, inclusive em relação ao desenvolvimento de produtos, já que, nas feiras, há exposição de maquinários e equipamentos novos.

Nesse sentido, as empresas do campo também acessam novas tecnologias, a partir do momento em que adquirem novos equipamentos. Isso acontece não só devido à compra do novo equipamento que por si só representa a tecnologia adquirida, mas também porque a empresa fornecedora envia um técnico responsável por repassar à organização todas as informações do processo de funcionamento, de manutenção e de utilização desse equipamento, o que contribui para a capacitação técnica dos funcionários.

Como exemplos de tecnologias adquiridas por meio de equipamentos, ressalta-se a construção do novo moinho de milho mencionado anteriormente. Apesar de já possuir um moinho, a São Braz optou por modernizar ainda mais seu processo de moagem de cereais, principalmente, o milho e, assim, aumentar sua produtividade.

O recurso tecnologia é um domínio importante para a formação de algumas práticas estratégicas utilizadas no desenvolvimento de produto, tais como a elaboração de projetos, pois dependendo do acesso à tecnologia, determinado produto é desenvolvido ou não; orçamento anual, pois caso seja necessário investir recursos financeiros para adquirir essa tecnologia, o montante deve estar incluso na previsão orçamentária; e observação do mercado, pois o surgimento de novas tecnologias direciona a forma pela qual a São Braz direciona seu foco para analisar o mercado.

No tocante ao recurso **relacionamento**, conforme mencionado anteriormente, a São Braz mantém bom relacionamento com seus parceiros, sejam bancos, fornecedores, clientes, funcionários, etc. fato que reflete uma reputação e imagem exemplares. Isso pode ser verificado na facilidade que a empresa tem em acessar os recursos financeiros, equipamentos, matéria-prima e tecnologias. O estabelecimento de um bom relacionamento também traz benefícios à São Braz em termos de aprendizado, pois, a partir do contato com fornecedores, por exemplo, a São Braz tem acesso à catálogos os quais são enviados por e-mail e, caso surja alguma dúvida sobre qual equipamento é o mais indicado para melhorar determinado processo, a mesma é sanada prontamente, pois o fornecedor entra em contato para explicar, manda vídeos e, com a internet, esse relacionamento é ainda mais facilitado.

O recurso relacionamentos influencia as práticas estratégicas momentos de interação social, reuniões, confraternizações e comportamento adotado nas reuniões, pois todas elas são constituídas a partir dos relacionamentos estabelecidos pela São Braz.

Apresentadas as propriedade estruturais do campo (regras e recursos) as quais moldam o surgimento de algumas práticas, a seção seguinte se destina a analisar como os mecanismos isomórficos influenciam na adoção dessas práticas por parte da organização.

4.1.3.2. Mecanismos Isomórficos

Após compreender como determinadas práticas surgem em função das propriedades estruturais do campo (regras e recursos), neste momento, analisa-se a maneira pela qual as

práticas que prevalecem no campo organizacional e que estão institucionalizados na sociedade são incorporadas pela São Braz para desenvolver seus produtos, mostrando que, realmente, questões externas às organizações atuam sobre elas e sobre a forma como desempenham suas atividades. O mecanismo que permite a incorporação das práticas extra-organizacionais é o isomórfico que é classificado em três tipos, conforme Dimaggio e Powell (2005): coercitivo, mimético e normativo.

Com relação ao **isomorfismo coercitivo**, foi possível identificar que as práticas de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Avaliação dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) foram adotadas pela São Braz a partir de uma imposição feita por uma agência reguladora federal, a ANVISA. Essa constatação vai ao encontro da definição de isomorfismo coercitivo fornecida por Dimaggio e Powell (2005) a qual consiste na imposição direta de procedimentos operacionais padronizados e de regras e estruturas legitimadas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A partir da década de noventa, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) instituiu, por meio de portarias e resoluções, apresentadas anteriormente, a saber, as portarias de nº1428/93 do Ministério da Saúde (MS) e a de nº 326/97 do MS e Secretaria de Vigilância Sanitária (SVS), alguns procedimentos para manipulação de alimentos que abrangem desde as matérias-primas até o produto final. Essa medida fez a São Braz se sentir obrigada a seguir as práticas em questão de maneira bastante rigorosa, passando, inclusive, a contratar uma empresa para prestação de consultoria acerca da legislação que rege o setor alimentício. Os relatos abaixo ilustram essas constatações:

Com relação à ANVISA, Ministério da Saúde, a gente tem que seguir rigorosamente o que determina a ANVISA. O custo disso é muito grande. Imagina se a gente sai no Fantástico?! Aqui diz que tem 5% de sódio, mas tem 7%. Isso é uma confusão, perda de imagem terrível. Legislação a gente não abre mão pra nada (GERENTE DE LINHA).

Tem uma parte de consultoria de legislação, porque como a gente trabalha com alimentos, a gente tem uma empresa que verifica a parte de legislação que seja dos nossos alimentos. Então, quando a gente tem algum projeto, a gente também pesquisa, mas eles também a parte legal. Uma empresa de rotulagem para alimentos (FOOD SUL) específica com relação a alimentos. Então, ela faz toda essa pesquisa de rotulagem, de legislação, o que a gente pode dizer, os dizeres que a gente pode colocar na embalagem.

As punições sofridas pela empresa por não cumprirem as práticas em questão estão relacionados não só com multas e perda de imagem, mas também de produtividade e,

consequentemente, de competitividade, chegando até ao impedimento de comercialização de seu produto.

Sempre que achados clínicos ou o resultado de pesquisa ou estudos específicos, investigação epidemiológica demonstrarem a ocorrência de danos à saúde devido a produtos, procedimentos, equipamentos, utensílios, deve-se intervir no sentido de proibir o uso/comercialização imediata do produto, modificar os procedimentos e substituir equipamentos e utensílios, se for o caso, tendo a saúde do consumidor como fundamento e a saúde do manipulado de alimentos como fator limitante (BRASIL, 1993).

Além de comprovar a adoção das práticas em questão por meio do isomorfismo coercitivo, o gerente de linha também ratifica que esse mecanismo impacta no desenvolvimento de produto, conforme defendido na presente pesquisa.

Teve um simpósio aqui, uma reunião dos gerentes, supervisores, lá no hotel Ouro Branco sobre legislação trabalhista. Foram dois dias se não me engano... legislação, procedimento que tem que fazer, as preocupações que têm que tomar, questão de hora extra, de botar na justiça, o que pode o que não pode, férias, isso influencia no desenvolvimento de produto muito. Porque você tem mais cuidado com as coisas. Há 30 anos você não “tava” nem aí. Hora extra não pode mais de jeito nenhum! Além do permitido pela legislação (GERENTE DE LINHA).

O fato do gerente de linha relatar um cuidado maior com o processo de desenvolvimento de produto significa que o mesmo passou a ser feito com base em critérios mais rigorosos que contribuíram para melhorar a qualidade dos produtos. Além disso, essa rigorosidade no cumprimento das referidas práticas sugere que as mesmas já estão legitimadas na São Braz, pois os funcionários aplicam as BPF e a APPCC sem necessidade de um controle social direto. Essa constatação vai ao encontro do entendimento fornecido por Meyer e Rowan (1977) e Peci (2006) de acordo com os quais as estruturas das organizações se tornam legitimadas a partir do momento em que a lógica da confiança e da boa fé é empregada em detrimento da coordenação, avaliação e inspeção.

No tocante ao **isomorfismo mimético**, isto é, aquele que ocorre quando a organização toma outras como modelo, pois não tem a técnica, as metas são ambíguas ou há incerteza no ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 2005), é possível destacar como práticas implementadas pela São Braz por meio da mímese o benchmarking e a observação de mercado.

Tendo em vista que o benchmarking pretende medir e comparar os produtos e procedimentos de uma determinada organização com aqueles dos concorrentes e, em particular, com os de organizações percebidas como líderes de um determinado campo (SPENDOLINI,

1993; CAMP, 1998), Grey (2009) afirma que o *benchmarking* é parte do isomorfismo mimético. Em outras palavras, isso significa dizer que o *benchmarking* consiste em uma prática que representa a ideia de mimese envolvida no conceito de isomorfismo mimético, indo ao encontro do conceito de isomorfismo mimético fornecido por Dimaggio e Powell (2005).

A prática do *benchmarking* permite à São Braz identificar as melhores práticas de desenvolvimento de produto e aplicá-las a sua realidade. Dentre as maneiras que a São Braz utiliza para coletar as informações necessárias acerca das melhores práticas utilizadas pelos concorrentes e que auxiliarão no desenvolvimento de produtos, destaca-se o acompanhamento das notícias sobre a concorrência, bem como do contato com fornecedores e/ou técnicos de montagem de linha. Nesse sentido, a gerente de desenvolvimento de produto relatou que:

É um pouco difícil. A gente tenta. É difícil em termos de acesso. Quando a gente... a gente tenta buscar as informações, mas é um pouco mais difícil, principalmente, em termos de formulação. O técnico que vem montar a linha, montou a linha do concorrente. Às vezes, a gente consegue puxar alguma informação deles, dos técnicos (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

A partir do exposto, percebe-se que para identificar as melhores práticas de mercado e aplicá-las a sua realidade, a São Braz utiliza a prática de observação de mercado, pois, por meio da observação de mercado, a empresa identifica oportunidades de lançamento de novos produtos.

O desenvolvimento da granola pode ser citado como exemplo de produto desenvolvido a partir da observação do mercado, pois ao perceber que outras empresas estavam produzindo granola, a São Braz as tomou como exemplo e deu início ao desenvolvimento do produto. Esse fato ratifica a presença do isomorfismo mimético na São Braz, uma vez que a empresa tomou como exemplo outras empresas produtoras de granola e, a partir de então, começou a produzir o referido produto. O relato do Diretor Comercial da empresa ilustra essa situação:

Até pouco tempo atrás, pouquíssimo tempo atrás, pouco existia granola e de uma hora para outra, o item começou a ser vendido, aparecer várias marcas de granola. E nós aqui temos vários ingredientes para granola. Porque nós temos uma linha de cereais matinais. Então, não tinha porque não fazer. Então, eu fiz a pesquisa de mercado, identifiquei que aqui poderia vender granola, quanto poderia se vender. Até esse produto foi uma surpresa positiva, hoje a gente vende o dobro do que quando no lançamento foi objetivado. Mas como o consumo de granola está em alta e crescente, a tendência é ampliar ainda mais (DIRETOR COMERCIAL).

Os cereais matinais mencionados nesse relato do diretor comercial passaram por um aprimoramento no sentido de que existe uma linha de cereais vendida pela São Braz que não possui glúten. Foi observado no mercado uma forte tendência de produção de produtos sem glúten e, seguindo essa tendência, a São Braz realizou alterações na matéria-prima utilizada, ou seja, retirou o glúten do malte presente no milho, desenvolvendo, assim, o cereal sem glúten.

A gente sabe que tem a tendência de glúten. Eu sei que milho não tem glúten. Então, a gente consulta o pessoal de desenvolvimento. Tem glúten, porque o malte tem glúten. Dá para tirar? Dá! Lança o produto sem glúten (GERENTE DE MARKETING).

A observação de mercado também é uma prática legitimada na São Braz, no sentido de que não é necessário coordenação nem controle para fazê-la ser executada, conforme sugere o entendimento de Meyer e Rowan (1977) acerca do conceito de legitimidade.

Nós temos o hábito muito grande de ao entrar no ponto de venda, nós visualizamos tudo o que “tá” acontecendo, principalmente no seguimento de alimentos, que é o nosso segmento. E nessa visualização surge muita coisa. “Tá” dentro da rotina de trabalho. Qualquer fato novo, a qualquer dia, ele é trazido pra uma rápida avaliação, se faz uma rápida pesquisa. Se for viável, a gente põe em discussão. A gente traz como melhor prática do mercado. “ah, hoje, estão lançando esse produto, hoje tão fazendo isso (GERENTE COMERCIAL; DIRETOR COMERCIAL)

Ao versar sobre mimetismo, o papel do agente externo consultoria merece ser destacado, pois pode contribuir para adoção de práticas utilizadas por outras empresas, conforme relata a consultora contratada pela São Braz:

[...] por exemplo, hoje eu estava conversando com Jana e eu comentei que eu tinha visto na manutenção da empresa X um controle de óleos e graxas de grau alimentício que é simples, interessante de fazer e me perguntei se a gerência de manutenção daqui da São Braz fez. Então, foi algo que já foi visto e que pode ser aplicado com relação ao desenvolvimento de produto (da São Braz).

No que se refere ao **isomorfismo normativo**, isto é, aquele que deriva, principalmente, da profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005), identifica-se que a implementação do planejamento estratégico da São Braz (ainda em fase de elaboração) é decorrente desse mecanismo normativo. Ratifica-se essa constatação por meio do relato do Diretor Adjunto que foi contratado pela empresa recentemente e está encarregado pela elaboração e implementação do planejamento estratégico. Ao descrever essa prática estratégica, o Diretor Adjunto relatou já ter atuado profissionalmente em uma empresa do campo organizacional, coordenando a

realização do planejamento estratégico dessa empresa. Assim, por meio da ocorrência de um mecanismo isomórfico institucional do tipo normativo relacionado a sua profissão esse praticante está introduzindo essa prática na São Braz e a difundindo para os outros praticantes.

É importante destacar que para a elaboração e posterior implementação do planejamento estratégico, a empresa está contando com o auxílio de uma consultoria, fornecida pelo Programa Paraibano de Qualidade (PPQ) e liderada pelo Coordenador Executivo do PPQ. Isso significa dizer que o mecanismo isomórfico mimético também está presente na adoção da prática em questão, pois os consultores utilizam determinadas práticas e conhecimentos empregados em outras empresas para realizar o planejamento estratégico da São Braz.

A atuação do mecanismo isomórfico mimético na adoção da prática de planejamento estratégico pela São Braz também pode ser verificada ao constatar, na pesquisa documental, a existência de diversas empresas do campo organizacional do qual a São Braz faz parte que realizam planejamento estratégico. Isso significa que ao perceber a utilização do planejamento estratégico por parte de outras empresas e o sucesso que elas atribuem a essa prática, a São Braz é influenciada a adotar essa prática.

Também é possível perceber a presença do mecanismo isomórfico do tipo coercitivo na adoção da prática de planejamento estratégico, pois ao concorrer ao Prêmio Paraibano de Qualidade, as empresas devem seguir o Modelo de Excelência em Gestão estruturado em 13 fundamentos e 8 critérios, dentre os quais se encontra o de “estratégia e planos” que está relacionado com o planejamento estratégico. O Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG) é o maior reconhecimento do Estado para organizações que investem na melhoria contínua das suas práticas gerenciais e se destacam por seus resultados, sendo instituído pela Lei Estadual número 9.778 de 08 de junho de 2012.

Assim, a partir no momento em que a São Braz decidiu concorrer ao Prêmio Paraibano de Qualidade e ser reconhecida pelo seu compromisso com a qualidade, resultando em credibilidade e confiabilidade de sua marca, ela percebeu que teria que dar início ao processo de implementação do planejamento estratégico. Apesar do planejamento estratégico não estar definitivamente elaborado, a empresa já deu início ao processo de melhoria de suas práticas gerenciais e alcançou o Nível I da premiação, sendo, portanto, uma das vencedoras do Prêmio Paraibano de Qualidade de 2015.

Retomando a atuação do mecanismo isomórfico do tipo normativo, a sua presença também pode ser confirmada pelo relato da gerente de desenvolvimento produto acerca do gerente de linha que já havia trabalhado em outras empresas, trazendo, portanto, seus

conhecimentos acerca do desenvolvimento de produtos, principalmente, aqueles originados a partir da batata:

[...] às vezes, você tem gerente que já trabalhou em alguma indústria que já viu ou foi visitar e aí ele diz que viu em tal lugar, é assim. Exemplo: o nosso gerente da batata ele trabalhou em outra empresa que trabalhava com batata então a gente começou a trabalhar com a linha. Então, colocamos a linha para produzir e depois trouxe ele para cá e, em conversa, a gente dizia: “a gente tá produzindo dessa forma, a gente queria melhorar isso” e, então, ele dizia: “vamos fazer isso”. Isso acontece de forma espontânea durante conversas (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO).

A partir do exposto, é possível perceber que, por meio dos mecanismos isomórficos, algumas práticas utilizadas pela São Braz para desenvolver seus produtos foram originadas. O isomorfismo coercitivo originou as práticas de BPF e de APPCC; o isomorfismo mimético suscitou as práticas de *benchmarking* e observação de mercado; e o isomorfismo normativo motivou o processo de implementação do planejamento estratégico.

Dessa maneira, ratifica-se a influência que os mecanismos isomórficos exercem sobre as capacidades dinâmicas, demonstrando que a análise da atividade estratégica, isto é, do desenvolvimento de produto, estaria incompleta caso não fossem analisadas questões institucionais (WHITTINGTON, 2011).

4.2. SHOESSHOP

ShoesShop S.A. é uma indústria brasileira do ramo de calçados e artigos esportivos. Ela foi fundada em 1907 pelo escocês Andrew MacDonald e iniciou suas operações no Brasil na cidade de São Paulo, vendendo sandálias e lonas na produção cafeeira (SHOESSHOP, 2016).

Em 1962, a empresa lançou as sandálias Savana e, nos anos 70, entrou no seguimento de artigos esportivos, lançando a marca Retopp e comprando a Aniar. Em 1982, a São Paulo ShoesShop passa para o controle do Grupo Camargo Corrêa, sendo maior acionista, deixando de ter participação argentina. Nos anos 90, a companhia licencia as marcas Bits e Onuz (SHOESSHOP, 2016).

Em 1999, a ShoesShop adquiriu mais de 3% da ShoesShop Argentina, sua antiga controladora, passando a ser a maior calçadista da América do Sul, e, em abril de 2013, comprou a totalidade das ações da subsidiária argentina, passando a ter 100% da empresa (SHOESSHOP, 2016).

No ano de 2015, o grupo Camargo Corrêa a vendeu ao conglomerado J&F Investimentos, dona da companhia de alimentos JBS por R\$ 2,67 bilhões. Assim, a J&F Investimentos S.A. é acionista estratégica da ShoesShop, detendo 44,2% do capital total (SHOESSHOP, 2016).

Atualmente, a ShoesShop opera quatro fábricas no Brasil e oito na Argentina. Tem operações nos Estados Unidos e na Europa e exporta Savana para mais de 100 países. Para gerar mais valor ao seu negócio, a ShoesShop tem presença significativa no varejo, com mais de 600 lojas no mundo, a maioria da marca Savana, além de 150 mil pontos de vendas no Brasil e 10 mil no exterior (SHOESSHOP, 2016).

A **missão** da ShoesShop consiste em: “conquistar os consumidores por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para acionistas, empregados, fornecedores e clientes, e atuar com responsabilidades social e ambiental”. A **visão** está focada em: “ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuários e acessórios”. Dentre seus **valores**, constam:

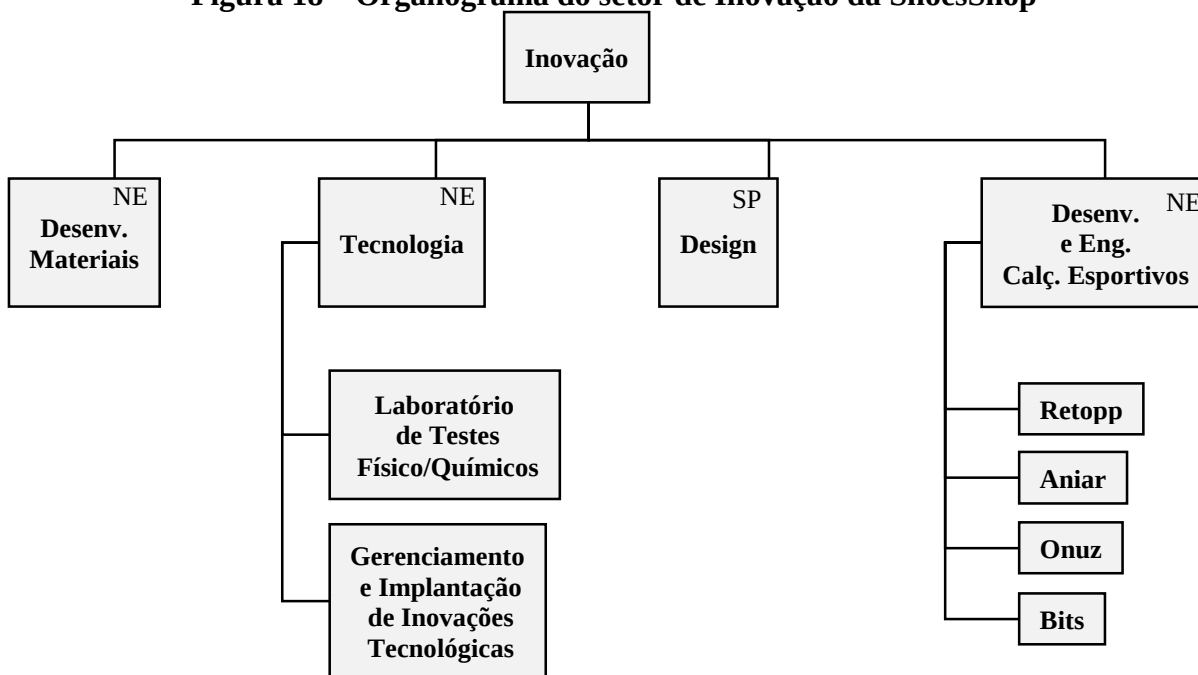
- Comprometimento
- Responsabilidade e compromisso com seu papel individual na realização dos objetivos e dos resultados finais da empresa, sejam resultados financeiro, de produto ou de serviços, privilegiando sempre o trabalho em equipe.
- Respeito às pessoas
- Construção de um ambiente meritocrático com boas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, estimulando a satisfação e o orgulho de contribuir com a empresa;
- Empreendedorismo;
- Foco no crescimento e na criação de valores, impulsionados pela iniciativa, inovação e transformação de ideias em oportunidades de negócio;
- Satisfação dos consumidores;
- Conquista da lealdade dos consumidores em razão da clara percepção de superioridade da proposta de valor das suas marcas;
- Ética;
- Comportamento baseado em princípios de honestidade, integridade e respeito às leis na condução dos negócios e dos relacionamentos.

Pertencente ao grupo de empresas Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, a governança da ShoesShop é exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria, que contam com o apoio do Conselho Fiscal, órgão de caráter permanente, de acordo com o Estatuto Social. Todos os conselheiros têm larga experiência profissional e conhecimentos em várias áreas da administração (SHOESSHOP, 2016).

A condução dos negócios da ShoesShop é de responsabilidade da Diretoria, composta por um diretor-presidente e por nove diretores. Os executivos estão alinhados aos interesses dos acionistas e têm como foco a criação de valores para a empresa e suas marcas.

O setor de inovação da ShoesShop, foco da presente pesquisa, já que é responsável pelo processo de desenvolvimento de produto, está estruturada da seguinte maneira (Figura 18):

Figura 18 – Organograma do setor de Inovação da ShoesShop



Fonte: Apresentação ShoesShop (2016)

Líder no setor de calçados na América Latina, muitas das marcas lançadas ou adquiridas pela ShoesShop tornaram-se bastante populares no Brasil, e até mesmo fora dele. As principais são:

- Savana: marca brasileira de maior expressão mundial, cujo principal produto são as sandálias de borracha;
- ParaPé: líder do mercado de sandália de borracha (semelhante às Savana) no Nordeste
- Onuz: líder do segmento *running performance*;

- Bits: marca global *premium outdoor*;
- Seven Away: principal marca de botas profissionais;
- Nelks: maior marca nacional de moda *lifestyle* de luxo.

Com relação aos números da ShoesShop, o Relatório da Administração do primeiro trimestre de 2016 apresentou os seguintes valores com relação ao ano de 2015 (Tabela 2):

Tabela 2 – Indicadores da ShoesShop

R\$ milhões	1T16	1T15	Var. 1T
RECEITA LÍQUIDA	1.011,6	925,6	9,3%
BRASIL	578,1	537,5	7,6%
SANDÁLIAS INTERNACIONAL	235,7	190,5	23,7%
ARGENTINA	197,8	197,6	0,1%
LUCRO BRUTO	486,2	419,4	15,9%
Margem bruta	48,1%	45,3%	2,8 pp
EBITDA	191,8	166,4	15,3%
Margem EBITDA	19,0%	18,0%	1,0 pp
LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO (OPERAÇÕES CONTINUADAS)	118,4	102,7	15,3%
Margem líquida	11,7%	11,1%	0,6 pp
RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	-2,6	-3,5	R\$ 0,9 mm
LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO	115,8	99,2	16,7%
Margem líquida	11,4%	10,7%	0,7pp

Fonte: Relatório da Administração 1T16 (2016)

Dessa forma, mesmo em um cenário econômico nacional desafiador, o resultado da ShoesShop se diferenciou no grupo de empresas de bens de consumo, apresentando crescimentos em todos os indicadores consolidados. Merece destaque nesse período, o desempenho no Brasil, cuja receita líquida avançou 7,6%.

4.2.1. Desenvolvimento de Produto

A análise do desenvolvimento de produto na ShoesShop seguiu a mesma lógica de raciocínio utilizada na São Braz: primeiramente foi feita de maneira mais geral com base no escopo e abordagens do processo de desenvolvimento de produto para, em seguida, ser analisada de maneira específica, levando-se em consideração tanto os processos de aprendizagem ocorridos por meio dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização ao longo dos níveis individual, grupal e organizacional, quanto os

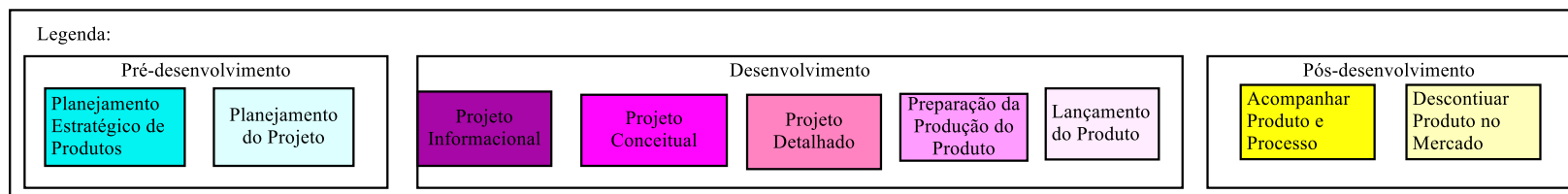
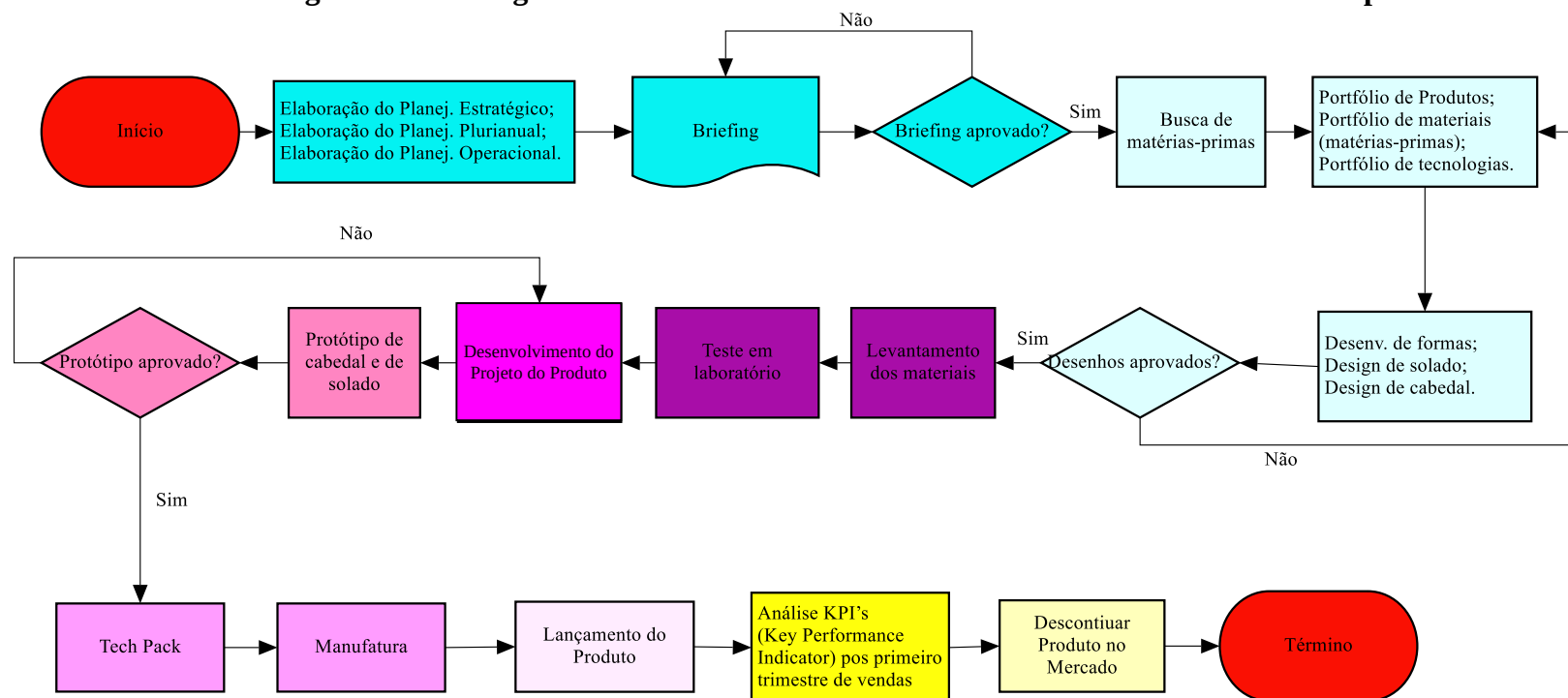
mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento) que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas, ou seja, o desenvolvimento de produto.

Ressalta-se que também foi dada ênfase ao desenvolvimento de qualquer produto elaborado pela ShoesShop sem necessariamente focar em um produto específico.

4.2.1.1. Processo de Desenvolvimento de Produto

Conforme o fluxograma do processo de desenvolvimento de produtos da ShoesShop, apresentado na figura 19, percebe-se que o mesmo segue as etapas envolvidas no modelo genérico de desenvolvimento de produtos de Rozenfeld et al. (2006), as quais compreendem três macro-fases compostas por nove fases: Pré-Desenvolvimento (Planejamento Estratégico de Produto, Planejamento do Projeto); Desenvolvimento (Projeto Informacional, Projeto Conceitual, Projeto Detalhado, Preparação da Produção e Lançamento Produto); e Pós-Desenvolvimento (Acompanhar Produto/Processo e Descontinuar Produto).

Figura 19 – Fluxograma do Processo de Desenvolvimento de Produto da ShoesShop



Fonte: elaboração própria (2016)

No intuito de facilitar a compreensão de como o processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop se enquadra ao modelo genérico de desenvolvimento de produtos de Rozenfeld et al. (2006), o Quadro 17 foi elaborado. Ele envolve a explicação acerca das macro-fases e fases, bem como a maneira pela qual a ShoesShop alcança essa definição.

Quadro 17 – Macro fases e fases do processo de desenvolvimento de produto na ShoesShop

MACRO-FASES / FASES	OBJETIVO GERAL DA FASE
PRÉ-DESENVOLVIMENTO	
Planejamento Estratégico de Produtos	Obter um plano contendo o portfólio de produtos da empresa a partir do Planejamento Estratégico da Unidade de Negócio (PEUN), ou seja, uma lista descrevendo a linha de produtos da empresa e os projetos que serão desenvolvidos.
Planejamento Estratégico de Produtos na ShoesShop	Planejamento Estratégico; Planejamento Plurianual; Planejamento Operacional (Pesquisas de tendências) Folha de Briefing
Planejamento do Projeto	Realizar o planejamento macro de um dos projetos de novo produto planejados no portfólio. O planejamento do projeto compreende os esforços no sentido de identificar todas as atividades, recursos e a melhor forma de integrá-los para que o projeto siga em frente com o mínimo de erros. O resultado é o plano de projeto do produto, que compreende informações relevantes para a execução do projeto
Planejamento do Projeto na ShoesShop	Busca de matérias-primas Criação dos projetos Portfólio de Produtos, portfólio de materiais (matérias-primas) e portfólio de tecnologias de acordo com o Planejamento Estratégico da Empresa
DESENVOLVIMENTO	
Projeto Informacional	O objetivo dessa fase é, a partir das informações levantadas no planejamento e em outras fontes, desenvolver um conjunto de informações, o mais completo possível, chamado de especificações-meta do produto.
Projeto Informacional na ShoesShop	Levantamento dos materiais (Compra de materiais) Teste em laboratório
Projeto Conceitual	Na fase do projeto conceitual as atividades estão relacionadas com a busca, criação, representação e seleção de soluções para o problema de projeto.
Projeto Conceitual na ShoesShop	Início do desenvolvimento do projeto do produto Especificação do produto: Especificação de custo
Projeto Detalhado	O objetivo é desenvolver e finalizar todas as especificações do produto, para então serem encaminhadas à manufatura e às outras fases do desenvolvimento.
Projeto Detalhado na ShoesShop	PROTÓTIPO: Produto fabricado de forma unária ou em pequena quantidade, que utiliza usualmente recursos de ferramentaria, objetivando a averiguação de seu funcionamento
Preparação da Produção do Produto	O objetivo dessa fase é colocar o produto no mercado, mas engloba a produção do lote piloto, a definição dos processos de produção e manutenção. Trata de atividades da cadeia de suprimentos do ponto de vista interno.
Preparação da Produção do Produto na ShoesShop	Elaboração da Tech Pack Escalação de toda numeração Escalação de todo ferramental de produção Inserção dessas informações no sistema (SAP)

	Planejamento industrial Inserção dessas informações no sistema de manufatura Testar Treinar mão-de obra Começar a produção
Lançamento do Produto	O objetivo dessa fase é colocar o produto no mercado, envolvendo o desenho dos processos de venda e distribuição, atendimento ao cliente e assistência técnica e as campanhas de marketing, ou seja, as atividades da cadeia de suprimentos relacionadas à colocação do produto no mercado.
Lançamento do Produto na ShoesShop	Buffer inicial de produção Conclusão da produção do buffer Faturamento
PÓS-DESENVOLVIMENTO	
Acompanhar Produto e Processo	As atividades dessa fase estão essencialmente baseadas no tratamento de informações, exigindo uma sistemática bem estruturada para que os profissionais envolvidos possam lidar com as diferentes fontes de informação, que são externas e internas à empresa e os sistemas e procedimentos envolvidos. Essa fase trata os problemas relacionados ao produto, e as informações geradas devem ser incluídas nas atividades de análise do desempenho do produto
Acompanhar Produto e Processo na ShoesShop	Análise <i>Key Performance Indicators</i> (KPI's) pós primeiro trimestre de vendas
Descontinuar Produto no Mercado	Cumprir um plano (cronograma) pré-definido para a descontinuidade do produto. A produção é descontinuada quando o produto não apresenta mais vantagens e importância do ponto de vista econômico ou estratégico. Alguns sinais do fim de vida do produto: declínio das vendas, redução na margem de lucro, perda de participação no mercado ou uma combinação desses três fatores.
Descontinuar Produto da ShoesShop no Mercado	A gerência da marca define o prazo de produção de determinado produto e comunicado ao PIVO (planejamento integrado de vendas e operações), setor responsável por fazer a interface entre a área de vendas (unidade de negócio) e a fábrica; O PIVO consolida essa informação e repassa para fábrica para que a mesma só produza calçados até o prazo estipulado pela sede.

Fonte: elaboração própria (2016)

A partir do quadro 18, percebe-se que na primeira macrofase, **Pré-Desenvolvimento**, a fase de Planejamento Estratégico de Produto na ShoesShop é feita com base nos planejamentos estratégico, plurianual e, principalmente, o operacional, já que ele dá início à definição do portfólio de produtos da empresa.

O processo de desenvolvimento de produto na ShoesShop é direcionado pelo Planejamento Estratégico da empresa que, atualmente, está focado na internacionalização e posterior globalização das marcas, conforme explica o gerente de inovação de produto da área esportiva:

Um grande planejamento estratégico que a gente persegue muito hoje dentro da empresa é a internacionalização das marcas e uma posterior globalização. Isso começou a algum tempo e, realmente se você pegar a Savana que é a marca mais forte

da empresa, certamente ela já é uma empresa internacional partindo para uma globalização.

Além do Planejamento Estratégico, a empresa também faz uso do chamado Planejamento Plurianual que envolve discussões sobre o tamanho de mercado a ser atingido, incluindo progressão de volume de faturamento, já que é necessário dimensionar o tamanho da fábrica, o tamanho da área comercial, bem como das equipes que irão desenvolver o produto.

Por fim, a ShoesShop trabalha como Planejamentos Operacionais que são aprovados para cada ano subsequente. Nesse planejamento operacional são definidas as quantidades de inovações que a empresa precisa para suportar o negócio. Dessa forma, percebe-se que as inovações na ShoesShop são planejadas e não acontecem de maneira ocasional, mas sim estruturada. Essa estruturação começa na área de inovação com o desenvolvimento contínuo de pesquisas em tendências, com a compra das mesmas, como *books* de moda, além do monitoramento de outras indústrias como petroquímicas, têxteis e automobilísticas, pois podem definir, por exemplo, um pigmento que pode ser tendência daqui a algum tempo. A partir desse estudo de tendências, toma-se a decisão acerca do fechamento da próxima coleção.

A ferramenta utilizada para a tomada de decisão é a montagem de um *briefing*, elaborado pelo gerente da marca que compila todas as informações sobre avaliação de consumo, avaliação de tendência de consumo, o tamanho do mercado, qual a fatia de mercado se deseja alcançar, quanto esse mercado vai crescer, etc.

Após a aprovação do *briefing*, tem início a fase de Planejamento de Projeto, que compreende os esforços para identificar todas as atividades, recursos e a melhor forma de integrá-los para que o projeto siga em frente com o mínimo de erros. Ela é desempenhada a partir da busca de matérias-primas (pigmento, tecido, borracha, couro etc) que serão utilizadas para desenvolver os produtos, da definição do portfólio de novas tecnologias, do portfólio de novos materiais e do portfólio de produtos, culminando com a criação dos projetos elaborados pelos *designers* para atender ao *briefing* preparado na fase anterior. Nessa fase também é definida a paleta de cores que será tendência na próxima coleção.

Uma vez aprovadas as criações desenvolvidas pela equipe de *design*, a próxima macrofase, **Desenvolvimento**, inicia com o encaminhamento dos projetos em desenho para a área de prototipagem. Nesse momento, começa a fase de Projeto Informacional na ShoesShop que envolve o levantamento dos materiais que serão comprados e submetidos a testes em laboratório próprio da empresa que atestará a possibilidade de uso de cada material para, então, começar o desenvolvimento do projeto de produto.

Nesse momento, inicia a fase de Projeto Conceitual na ShoesShop que envolve não só o desenvolvimento do projeto do produto, como também a especificação do produto e a especificação de custo do produto.

A fase de Projeto Detalhado na ShoesShop é marcada pelo desenvolvimento do protótipo que consiste na fabricação do calçado de forma unitária ou em pequena quantidade, que utiliza usualmente recursos de ferramentaria, objetivando a averiguação de seu funcionamento. Nessa fase, o produto, fruto do *design*, criado a um determinado custo, é apresentado em reunião solene ao presidente da empresa, às áreas comercial, de suprimentos, de qualidade e industrial.

É importante ressaltar que o protótipo também é apresentado em *showroom* promovido pela empresa durante o qual o produto é submetido não só à apreciação do pessoal comercial, como também a alguns clientes e consumidores, avaliando-se como será a aceitação do público. Dependendo dessa avaliação, mesmo o desenho tendo sido aprovado anteriormente, no *showroom*, o produto pode ser avaliado como não valendo a pena o lançamento.

A fase de Preparação da Produção do Produto na ShoesShop tem início após o protótipo ser aprovado. Nela, é feita a *tech pack*, que inclui a escalação de toda numeração dos calçados, já que para o protótipo é desenvolvida apenas a mesma numeração do calçado. Também é realizada a escalação de todo ferramental de produção, cujas especificações são alimentadas em um sistema de gestão empresarial de origem alemã denominado *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* (SAP). Além disso, essas ferramentas são levadas para a manufatura para que sejam feitos testes, a mão-de-obra seja treinada e a produção comece.

É importante ressaltar a existência do planejamento industrial contendo informações acerca do recebimento de pedido da área comercial, compra de matéria-prima, reserva na empresa (armazém), vendas, etc.

A última fase consiste no lançamento do produto no mercado e, na ShoesShop, envolve o *buffer* inicial de produção, a conclusão da produção desse *buffer* e o faturamento. É importante esclarecer que o *buffer* consiste em um estoque de segurança para lidar com variações de demanda.

A última macrofase, **Pós-Desenvolvimento**, envolve a fase de Acompanhamento de Produtos e Processos que, na ShoesShop, é feita por meio da análise de *Key Performance Indicators* (KPI's), realizada após o primeiro trimestre de vendas. Esses indicadores podem ser: indicador do grau de inovação do produto, indicador de faturamento e indicador de sucesso de lançamento de produtos.

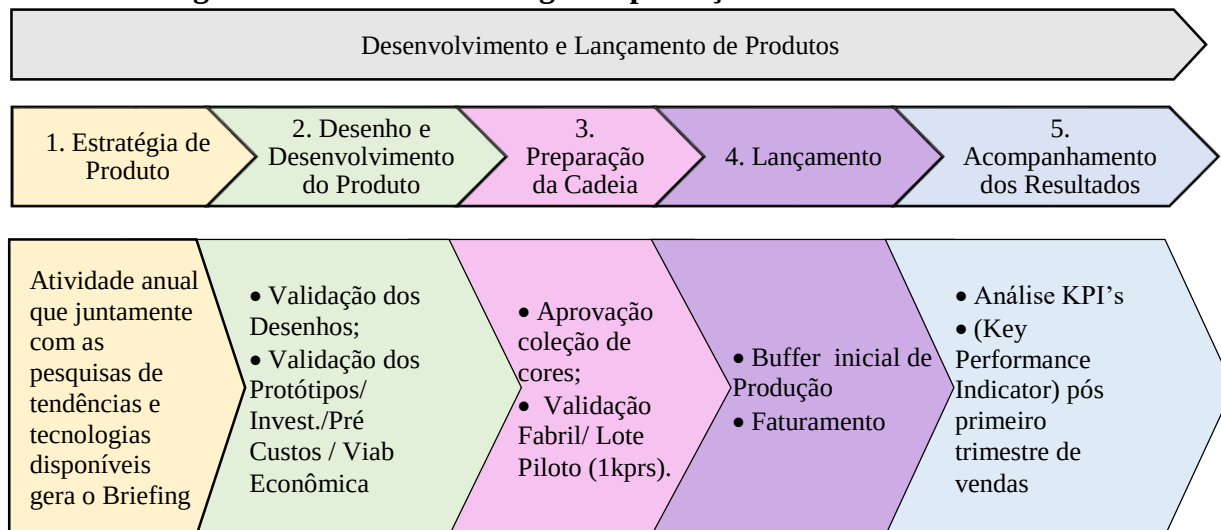
A macrofase em questão envolve também a fase de Descontinuação do Produto no mercado que é realizada conforme decisão da gerência da marca que define o prazo limite de produção de determinado produto. Essa decisão é repassada para o setor de Planejamento Integrado de Vendas e Operações (PIVO) que, por sua vez, comunica à fábrica a referida decisão para que a mesma só produza calçados até o prazo estipulado pela sede.

A partir do exposto e com base na explicação fornecida por Rozenfeld et al. (2006), percebe-se que a ShoesShop segue a orientação da Abordagem de Processo de Negócio, que dá ênfase à integração entre as atividades, já que os profissionais de desenvolvimento de produto, principalmente, após a realização de uma consultoria americana na ShoesShop sobre o processo desenvolvimento de produto, passaram a compreender a importância da relação entre atividades antes vistas como distantes, tais como: criação e uso de tecnologia, retirada do produto do mercado e obtenção de ideias para novos produtos, etc. Ratifica-se isso a partir do relato fornecido pelo gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos da empresa:

Então, uma das decisões que a gente tomou, a partir da consultoria, é que a área de inovação, ela pegaria desde a pesquisa de tendências até a introdução do produto na manufatura e toda gestão desse processo. Antes não era assim. Na época, eu trabalhava como gerente de pesquisa e desenvolvimento que era para toda empresa e aí, cada fábrica, tem ações em área de produtos. Então, você desenvolvendo num local e passava para uma engenharia de produto que tinha que transformar aquela ideia em produção em massa. E o que acontecia? Acontecia perdas de informação, algum tipo de embate sobre qual melhor maneira de fazer e aí nós resolvemos mudar e um gestor só tomar conta de tudo.

Além disso, o fato da ShoesShop integrar o planejamento estratégico com o PDP demonstra que a empresa reconhece a importância de trabalhar as atividades de desenvolvimento de produto como um processo integrado ao planejamento estratégico de mercado e negócio da empresa, conforme a proposta do Funil de Desenvolvimento de Clark e Wheelwright (1993).

A Figura 20 ilustra os filtros que a ShoesShop utiliza ao longo de seu processo de desenvolvimento de produto.

Figura 20 – Filtros de entregas e aprovações do desenvolvimento

Fonte: Miranda Júnior (2016)

Constata-se que o primeiro filtro consiste, justamente, na aprovação do *briefing* elaborado com base nas informações acerca das tendências de mercado, de materiais e de tecnologias. O segundo filtro corresponde à validação do desenhos, bem como dos protótipos e da viabilidade financeira. O terceiro filtro envolve a aprovação das coleção de cores, da validação fabril e o do lote piloto. O quarto filtro diz respeito ao início da produção do *buffer* e o quinto analisa o desempenho do produto após o primeiro trimestre de vendas.

Tendo analisado o escopo e abordagens do processo de desenvolvimento de produto na ShoesShop, a subseção a seguir destina-se à compreensão dos processos e mecanismos de aprendizagem subjacentes ao desenvolvimento de produto, uma vez que, na presente pesquisa, a aprendizagem é considerada como sendo o processo por meio do qual as CD (no caso, o desenvolvimento de produto) são desenvolvidas.

4.2.1.2. Aprendizagem no Processo de Desenvolvimento de Produto

O processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto na ShoesShop acompanha a lógica presente no *framework* dos 4I's proposto por Crossan, Lane e White (1999), no sentido de que a aprendizagem inicia por meio do processo de intuição, passando pela

interpretação, sendo integrado na empresa e, por fim, institucionalizado. Tudo isso ao longo dos três níveis: o individual, o grupal e o organizacional.

Dessa forma, no início do desenvolvimento de produto, o processo de **intuição** se revela por meio do emprego dos conhecimentos individuais adquiridos ao longo da carreira dos colaboradores, bem como da educação formal em universidade, cursos e congressos, utilizados para gerar *insights* sobre o portfólio de produtos que se pretende desenvolver. Essa constatação é ratificada pelo relato da analista de projetos acerca dos conhecimentos adquiridos a partir da pós-graduação cursada em gerenciamento de projetos:

Quando eu fiz a pós em gerenciamento de projetos eu comecei a perceber várias coisas que às vezes a gente acha que é besteira, que é a parte de controle, ferramentas, porque eu estou trabalhando na ShoesShop há 15, 16 anos. Quando a gente trabalha muito tempo e a gente domina muito o que faz, a gente acha que fazer controle é perda de tempo, não é necessário. Então, a minha formação me ajudou muito a ver isso que o controle é importante, que fazer a gestão com ferramenta é muito importante.

É relevante destacar que a entrevistada também atribui importância aos conhecimentos adquiridos no período em atuou como analista de produto, já que a ajuda no desempenho de suas atividades como analista de projeto.

Ressalta-se que a aquisição do conhecimento individual é bastante valorizada pela empresa, ao ponto de que a mesma proporciona, aos seus colaboradores, algumas regras de educação formal, conforme explica o gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos:

A formação ela é absolutamente necessária. Tanto é verdade que nós colocamos algumas regras na empresa de educação formal dos colaboradores; uma regra no sentido de que você não pode ser promovido a um cargo de gestão sem um curso superior, por exemplo. E se a pessoa tem um conhecimento extraordinário, fora do comum a gente chega a promover, porque merece, mas faz parte do plano de promoção da pessoa fazer o curso. Então, a gente acredita que a capacidade, que essa formação, ela sai do conhecimento específico para um conhecimento um pouco mais genérico que é absolutamente importante para você capturar essa mudança maluca do mundo que a gente vive hoje.

A partir desse relato, percebe-se a maneira pela qual a ShoesShop avança no processo de aprendizagem saindo da intuição passando para **interpretação**. Essa passagem ocorre por meio do refinamento e desenvolvimento dos *insights* intuitivos que acontece, por exemplo, durante os cursos de formação ofertados pelo Centro de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) da ShoesShop para os colaboradores. Esses cursos são disponibilizados em função de uma

avaliação anual que os gerentes de inovação fazem de sua equipe acerca das competências que precisam ser melhoradas. De acordo com essa avaliação é elaborado um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) no qual consta a formação sugerida para que aquele colaborador desenvolva no próximo período.

Assim, tanto durante esses cursos, quanto em conversas informais, treinamentos, contato telefônico e linguagem padronizada, por meio do SAP, os *insights* intuitivos são refinados, já que são interpretados em conversas e interações feitas com outras pessoas.

A ocorrência desses *insights*, bem como o refinamento dos mesmos, também é frequente durante as viagens que o coordenador de desenvolvimento de materiais, juntamente com o pessoal do *design* realiza para participar de feiras e, conseqüentemente, buscar novas tendências por meio da observação nas ruas. O relato do coordenador de desenvolvimento de materiais confirma esse entendimento:

[...] viagens em locais que geram tendências, viagens à Nova Iorque, Londres, Japão para participação em feira e observação na rua. Porque a moda que vai acontecer agora está na feira; a que vai acontecer daqui a dois anos, está na rua, está no pessoal alternativo da rua [...] O que você vai rodar para a próxima coleção e o que você vai começar a pensar duas outras coleções a frente [...] nasce ali (na rua), [...] E você só consegue sair na frente quando você busca lá. Porque quando você busca na feira, todo mundo já viu, já está tudo pronto, engatilhado. Mas é importante que você faça sua parte lá também.

Dessa forma, essas viagens proporcionam tanto a identificação de novas possibilidades de desenvolvimento de produto (processo de intuição), como o refinamento de *insights* já que a interação com demais participantes nas feiras, com fornecedores ou mesmo com a população local é frequente.

Ainda com relação ao relato do coordenador de desenvolvimento de materiais, o mesmo afirma que após as viagens, ele se reúne com a equipe de *design* e com a equipe de produto para definir quais as tendências (identificadas a partir da participação na feira e da observação na rua) serão seguidas:

Após isso (viagem) é feita a concatenação de tudo que a gente percebeu, discutindo muito com a parte de design, com a parte de produto, de gerente de produto para definir quais são as linhas que a gente vai buscar, quais são as tendências que a gente vai trabalhar. Porque o fato da gente ter visto *n* tendências fora de vanguarda, não significa que eu vou apostar nessas *n* tendências. Eu nem tenho suporte, nem tenho equipe para tudo isso. Então, a gente vai apostar em algumas tendências que nós consideramos mais vencedoras, que são mais assertivas (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Percebe-se, portanto como o processo de **integração** na ShoesShop ocorre. Essa integração também pode ser verificada, por exemplo, quando ocorre o fechamento da próxima coleção, ou seja, quando o *briefing* é aprovado, pois, nesse momento, acontece o desenvolvimento de um entendimento compartilhado acerca de quais inovações serão desenvolvidas e é tomada a decisão pelos membros do grupo de trabalho, conforme explica o seguinte relato:

Dentro de um determinado momento você faz o que a gente chama de fechamento da próxima coleção [...] Existe um momento em que você toma decisão perante esse processo de tendências e tecnologia usada e quais as tendências, os motivos usados para próxima coleção. Essa decisão é tomada junto com área de pesquisa e desenvolvimento, área de produto que ambos respondem para o diretor da unidade de negócio e isso é tomado via a montagem de um briefing da coleção que o responsável é o gerente da marca então ele compila todas as informações e faz um briefing da marca, um briefing para próxima coleção (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Outro momento em que é possível verificar a maneira pela qual ocorre processo de integração é durante a aprovação dos protótipos, conforme explica o gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos:

Agora vamos para o terceiro Gate que é aprovar os protótipos. Também é feito uma exposição em *PowerPoint*, onde você expõe os protótipos e começa explicar cada protótipo, explica a parte de resistência. Esse momento é o momento muito solene na empresa, é uma coisa importante, De novo, em alguns casos, com a participação do presidente da empresa, porque, nesse momento, até então, quando estamos trabalhando com desenho o investimento é um pouco menor.

Analogamente à aprovação do *briefing*, a aprovação dos protótipos envolve a tomada de decisão por parte dos membros de um grupo de trabalho, bem como o entendimento compartilhado que, nesse caso, é sobre o protótipo.

Em sua narrativa, o gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos destaca o cuidado que a equipe de prototipagem tem ao apresentar os protótipos, visando alcançar o referido entendimento compartilhado necessário nesse processo de integração.

Se a gente está falando que nós temos o caso de 70% do seu portfólio mudar de um ano para o outro, imagina um diretor industrial que tem uma fábrica de 5000 funcionários que o que ele vai produzir daqui a seis meses, não é o que ele está produzindo hoje. Então eles precisam entender muito bem o que você vai fazer. Você não pode causar uma revolução a cada seis meses na sua planta. Você tem que mostrar que são produtos. Que os produtos seus não são, na grande maioria, não muda muito a sequência operacional, não mudou muita tecnologia, que você pode aproveitar

melhor o seus ativos, treinamento já instalado (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A **institucionalização** do conhecimento na ShoesShop acerca do processo de desenvolvimento de produtos ocorre de diversas maneiras. Uma delas é por meio da elaboração do manual do processo de desenvolvimento de produto da empresa, conforme explica o gerente de desenvolvimento de produtos da área de artigos esportivos:

Existe um manual de desenvolvimento, o que a gente chama de Bíblia, onde tem tudo isso. Cada reunião dessas, o que tem que ser discutido em cada reunião, o que você tem que levar esse documento e qual o *output* (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Outra maneira por meio da qual os conhecimentos são codificados na empresa é por meio da elaboração dos *briefings* em planilhas de excel e das atas das reuniões elaboradas em word. O SAP também se constitui em uma ferramenta de codificação do conhecimento, pois, nesse sistema, são registradas todas as informações referentes ao processo de desenvolvimento de produto, conforme explica o coordenador de desenvolvimento de materiais: “Toda codificação é feita no sistema. Toda especificação está no sistema SAP” (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

O gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos também discorre sobre o SAP, explicando que:

O SAP é um ERP onde é feita toda a compra de matéria-prima, toda parte de pagamento lá tudo é nesse sistema e aí a partir do momento que você aprova essa coleção, você começa a alimentar o nosso sistema esse ERP com as especificações dos produtos e aí tem um cronograma que já está previsto a venda do produto x em janeiro, y em fevereiro (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Esse cronograma mencionado pelo gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos se constitui em outra ferramenta por meio da qual o conhecimento é codificado. Esse cronograma contém todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto com prazos específicos para realização de cada uma das etapas para que seja feito acompanhamento do processo de desenvolvimento de produto e, conseqüentemente, seja registrado todo o processo. Caso a realização de alguma atividade esteja atrasada, a mesma é sinalizada com a cor vermelha; caso esteja com alguma problema é sinalizada com a cor amarela e, se estiver sendo

realizada conforme o planejado, a mesma é sinalizada com a cor verde. Dessa forma, esse cronograma é denominado de farol de desenvolvimento de produto.

A analista de qualidade também relata o uso de outras ferramentas que se constituem em maneiras de registrar e conhecimento, tais como a ficha padrão (ficha técnica de matéria-prima), uma nota de reclamação para gerenciar a qualidade do produto denominada de nota QM e o Relatório de Não Conformidade (RNC). Ela explica que:

Cada material tem uma ficha padrão que é uma ficha técnica da matéria prima (do que é composto, qual a cor, as dimensões, espessura). Eu recebo isso do pessoal de desenvolvimento. Ele me disse qual é o código e as referências de cor para mim e eu tenho uma amostra do material. Então, a gente olha tamanho, espessura, tonalidade, aspectos visuais para ver se tem bolha, se tem cores misturadas. Então, a gente faz um teste prévio de cada lote que chega desse material. Então, esse é o dia a dia do inspetor. Ele recebe o material e vai checar essas características da matéria-prima. Se houver problema, o material chegou com a cor errada. Esse laranja está muito claro ou muito escuro. Não está dentro da tolerância. Então, a gente reprova o material faz uma nota QM e envia para o fornecedor junto com o RNC (relatório de não conformidade com fornecedor) (ANALISTA DE QUALIDADE).

Dessa forma, na ficha padrão estão especificadas todas as características da matéria-prima a ser utilizada, enquanto que a nota QM e o Relatório de Não Conformidade (RNC) são formas de registrar aspectos relacionados com a não conformidade dessas matérias-primas.

A analista de qualidade menciona ainda o uso de *checklists* os quais também são formas de registrar e institucionalizar as características que os produtos desenvolvidos devem apresentar.

Dentro dos processos de corte, costura e montagem a gente faz as auditorias de processo. Tem um inspetor de qualidade que vai com o *checklist* ver se o processo está fazendo o que tem que fazer. Ele vai com a pranchetinha ver se a faca está em boas condições, o cepo que é a base onde vai ser cortada, está adequado? Porque ele pode estar muito desgastado, a faca, além de estar cortando bem ela está com os contornos certinhos? Da mesma forma acontece na costura, vai ver se a linha está correta, se a agulha que pede para costurar aquela operação está conforme especificação (ANALISTA DE QUALIDADE).

A cartilha de qualidade denominada de Básicos da Qualidade aborda um conjunto de ferramentas que visa assegurar a qualidade do produto e também se constitui em uma maneira para institucionalizar o conhecimento relacionado ao conceito de qualidade dentro da ShoesShop. Essa cartilha aborda um conjunto de ferramentas que visa assegurar a qualidade do produto, de forma a atender à legislação vigente e às expectativas de clientes e consumidores.

O Quadro 18 resume esse processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto na ShoesShop.

Quadro 18 – Aprendizagem/renovação na ShoesShop: quatro processos em três níveis

Nível	Processo	Entradas/Saídas
Individual	Intuição	Experiências profissionais e pessoais vivenciadas no passado, tal como a trabalho em outra (s) empresa (s), cargos ocupados anteriormente, formação acadêmica, participação em cursos, viagens.
	Interpretação	Conversas informais, treinamentos, contato telefônico, cursos, reuniões, viagens e uso do SAP.
Grupal	Integração	Entendimento compartilhado (Exemplo: <i>briefing</i> e protótipo); Ajuste mútuo
Organizacional	Institucionalização	Manual, SAP, planilhas de Excel, ficha padrão (técnica), <i>checklists</i> , cronograma (farol), cartilha da Qualidade, nota QM e RNC.

Fonte: elaboração própria (2016)

Por último, verifica-se que os processos de *feed-forward* ajudam novas ideias e ações a passarem do nível individual (geração de ideias, *insights* intuitivos, acerca de novos produtos a serem desenvolvidos são sugeridas pelos indivíduos a partir de suas experiências pessoais e profissionais vivenciadas no passado) para o grupal (os *insights* intuitivos são interpretados principalmente, durante reuniões e conversas informais, decidindo-se, dentre outras questões, qual produto será desenvolvido/melhorado; ainda em nível grupal, porém agora se tratando do processo de integração, ocorre o compartilhamento, na prática, do conhecimento acerca do processo de desenvolvimento de produto) e, do grupal para o organizacional (por meio, principalmente, da rotina de elaboração da ficha padrão e da alimentação do sistema, SAP, o conhecimento é institucionalizado na organização). Concomitantemente, aquilo que já foi aprendido e, até mesmo institucionalizado, alimenta o aprendizado (*feed-back*) do nível organizacional para o individual e grupal, influenciando como as pessoas agem e pensam na ShoesShop. Por meio desses processos de *feed-forward* e *feed-back* é possível perceber a dinamicidade presente na aprendizagem da ShoesShop.

Tendo compreendido como o processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto na ShoesShop acontece, faz-se necessário analisar o funcionamento dos mecanismos

de aprendizagem que embasam a criação e evolução das capacidades dinâmicas (desenvolvimento de produto). Esses mecanismos (acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento) são propostos por Zollo e Winter (2002) e são considerados como um elemento transferência que permite passar de um nível para outro no processo de aprendizagem.

O Quadro 19 foi elaborado sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, no intuito de apresentar os mecanismos de aprendizagem utilizados pela ShoesShop que permitem à empresa desenvolver novos produtos via um aprendizado constante e demonstrar que, de fato, eles são fontes geradoras da capacidade de desenvolvimento de produto.

Quadro 19 – Mecanismos de Aprendizagem da ShoesShop

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM
Acumulação de Experiência
Experiência profissional vivenciada em momentos passados; Experiência a partir do desenvolvimento e lançamento de produto anteriores; Experiência adquirida a partir da participação em viagens, feiras e cursos.
Articulação do Conhecimento
Conversas informais; Reuniões; Treinamentos; Viagens; Feiras; Cursos; Contato Telefônico; E-mail; Visitas a fornecedores; Participação em associação (ÁPICE).
Codificação do Conhecimento
Ficha Padrão (ficha técnica) SAP; Planilhas de excel; Atas; Formulários; Ficha do produto; Manuais; Relatórios; Cronograma (farol); Cartilha de Qualidade; Apostilas; Checklist.

Fonte: elaboração própria (2016)

No tocante à **acumulação de experiência**, constata-se, com base no entendimento de Zollo e Winter (2002), que a acumulação de experiência na ShoesShop, representada pela experiência profissional vivenciada em momentos passados, experiência a partir do desenvolvimento e lançamento de produtos anteriores e experiência adquirida a partir da

participação em feiras, viagens e cursos, contribui para desenvolver determinadas rotinas dentro da organização.

Dessa forma, foram identificadas 74 rotinas, sendo 17 de busca e 57 operacionais, conforme Quadro 20. Essa identificação também foi feita em consonância com as características fornecidas por Milagres (2011) segundo a qual as rotinas devem ser coletivas, interdependentes, padronizadas e repetitivas. Dessa forma, foi possível identificar as rotinas e, em seguida, separar as de busca e as operacionais.

Quadro 20 – Rotinas Organizacionais da ShoesShop

Rotinas de Busca	Rotinas Operacionais
Elaboração do Planejamento Estratégico; Elaboração do Planejamento Plurianual; Elaboração do Planejamento Operacional.	Estudo de tendências (cores/materiais/aplicações, formas, modelagem, biodinâmica, tecnologias que orientam as estações; Compra de tendências (compra de books de moda, como o da PromoStyl); Viagens; Monitoramento de outras indústrias (Exemplo: químicas e têxteis, pois podem definir um pigmento que poderá ser tendência daqui algum tempo).
Elaboração do Briefing	Avaliação das tendências de tecnologia; Avaliação das tendências de consumo; Definição da quantidade de inovações; Definição do faturamento.
Apresentação do briefing	Briefing aprovado?
Busca de matérias-primas	Estudo sobre matéria-prima (pigmento, tecido, borracha, couro, etc); Contato telefônico com fornecedores; Visita a fornecedores; Elaboração de ata de reunião; Recebimento do material; Avaliação do material recebido; Elaboração de uma ficha padrão de matéria-prima; Formalização do pedido com o fornecedor.
Portfólio de Produtos; Portfólio de materiais (matérias-primas); Portfólio de tecnologias.	Estudo sobre matéria-prima (pigmento, tecido, borracha, couro, etc); Estudo sobre tecnologias; Definição da paleta de cores.
Desenvolvimento de formas; Design de solado e de cabedal.	Criação de desenhos por meio de um funil de inovação (ideias geradas a partir de insights) e a partir de um briefing Criação dos projetos (desenhos).
Apresentação dos desenhos	Desenhos aprovados?
Levantamento dos materiais	Compra de materiais
Teste em laboratório	Teste físico; Teste químico; Teste de calce.
Desenvolvimento do projeto do produto	Especificação do produto; Especificação dos custos do produto; Atualização da estimativa de orçamento do projeto.
Protótipo de cabedal e de solado	Utilização do material testado; Transformação do desenho em 2D para produto final; Realização de testes de aplicação; <i>Mockups</i> ;

	Realiza ajustes tanto técnicos quanto visuais.
Apresentação do protótipo;	Protótipo aprovado? Showroom.
<i>Tech pack</i>	Escalação de toda numeração; Escalação de todo ferramental de produção; Inserção dessas informações no sistema (SAP); Planejamento industrial.
Manufatura	Inserção dessas informações no sistema de manufatura; Testar; Treinar mão-de obra; Começar a produção.
Lançamento do produto?	Buffer inicial de Produção; Conclusão do Buffer; Faturamento.
Acompanhamento do produto/processo	Análise <i>Key Performance Indicators</i> (KPI's) pós primeiro trimestre de vendas.
Descontinuar Produto no Mercado	Decisão da marca; Comunicação ao PIVO; Comunicação do PIVO para a fábrica.

Fonte: elaboração própria (2016)

Conforme explicado anteriormente, as rotinas de busca são as que estão relacionadas com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, já que são capazes de alterar as rotinas operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002). Assim, as explicações a seguir versam sobre a maneira pela qual as rotinas de busca da ShoesShop alteram as rotinas operacionais, mostrando a contribuição delas para o desenvolvimento de produto.

Seguindo esse raciocínio, constatou-se que as rotinas de busca que auxiliam na identificação de oportunidades para desenvolvimento de novos produtos são: a elaboração do planejamento estratégico, elaboração do planejamento plurianual e a elaboração do planejamento operacional.

O planejamento estratégico ao ser elaborado pode alterar consideravelmente as demais rotinas da empresa, já que ele define a maneira pela qual os objetivos organizacionais serão alcançados. Conforme relatou o gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos, atualmente, o planejamento estratégico da ShoesShop está voltado para a internacionalização e posterior globalização das marcas. Dessa forma, as rotinas operacionais mobilizadas para o alcance desse objetivo são diferentes daquelas que eram executadas quando o planejamento estratégico visava apenas a expansão nacional da marca.

Assim, ao ser elaborado e implementado, a rotina de busca planejamento estratégico, bem como o planejamento plurianual (define-se o tamanho do mercado a ser atingido, o do volume de faturamento, tamanho da fábrica, tamanho da área comercial, tamanho das equipes) e o operacional (define a quantidade de inovação para dar suporte ao negócio), exercem

influência sobre determinadas rotinas operacionais (o estudo de tendências, a compra de tendências, as viagens realizadas o monitoramento das outras indústrias) fazendo com que as mesmas sejam alteradas para corresponder aquilo que foi estabelecido no planejamento estratégico.

De posse dessas informações, tem início a próxima rotina de busca do processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop denominada de elaboração do briefing. O *briefing* é utilizado para compilar todas as informações relacionadas à coleção que será desenvolvida. Dessa forma, a elaboração do *briefing* altera determinadas rotinas operacionais, tais como: as tendências de tecnologia e de consumo, a quantidade de inovações e o faturamento a ser alcançado.

O relato do gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos ilustra a relação entre a rotina de busca elaboração de *briefing* e as respectivas rotinas alteradas:

Essa decisão (acerca da coleção) é tomada via a montagem de um *briefing* da coleção que o responsável é o gerente da marca então ele compila todas as informações e faz um briefing da marca, um briefing para próxima coleção. Esse briefing é composto de avaliações de consumo, além da avaliação de tendência, você tem a tendência de consumo, qual tamanho do mercado, qual a fatia do mercado que você quer pegar, o quanto que esse mercado vai crescer. Isso (a decisão acerca do briefing) é aprovada pela diretoria em reuniões expositivas onde nessa exposição você leva um PowerPoint e apresenta as pesquisas (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A partir desse relato, avança-se para a próxima rotina de busca que consiste na apresentação do briefing e que altera a rotina operacional relacionada no sentido de aprovar ou reprovar o briefing.

Caso a *briefing* seja aprovado, a rotina de busca que segue é a de busca de matéria-prima. A sua execução envolve alterações nas rotinas operacionais que vinham sendo executadas, pois o novo produto pode requerer outra maneira de ser produzidos. Assim, dentre as rotinas operacionais identificadas e que podem sofrer modificações, constam: estudo sobre matéria-prima (pigmento, tecido, borracha, couro, etc); contato telefônico com diferentes fornecedores, visita a outros fornecedores, elaboração de ata de reunião específica, recebimento do material novo; avaliação do novo material recebido, elaboração de uma ficha padrão de nova matéria-prima utilizada, formalização do pedido com o fornecedor conforme as especificações do novo produto.

Esse entendimento é ilustrado pelo relato do coordenador de desenvolvimento de materiais:

Então, se for um produto para *running*, você vai buscar uma matéria prima X, se for para basquete uma matéria prima Y, se for para vôlei Z e assim vai. Toda essa gama de produtos requer um desenvolvimento direcionado e não dá para ser um desenvolvimento amplo. Então, se for um produto para *running*, é um segmento que eu vou atuar, se for casual é um outro segmento, outras especificações, outras demandas que tanto mercado quanto a lei exige que aquele material suporte (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Paralelo à busca de materiais, a equipe de *design*, também com base no *briefing*, executa a rotina de busca de *design de solado e de cabedal*, as quais alteram as rotinas operacionais de criação de desenhos por meio de um funil de inovação (ideias geradas a partir de insights) e a partir de um *briefing* e a criação dos projetos (desenhos), com base no produto que está sendo desenvolvido. A analista de projeto explica esse processo:

Após a definição da coleção, passa para o pessoal de *design*. Eles vão desenhar. Nesse desenho, eles vão pensar: eu quero desenvolver um calçado de R\$ 349,00. Qual sola eu posso usar? Qual material de cabedal eu posso usar? Como eu faço a construção do cabedal? Feito o desenho artístico, passa para o pessoal do P&D. Os modelistas vão pegar esse desenho artístico e transformar no primeiro pezinho. Eles vão pegar aquelas linhas e vão traçar no CAD. Eles vão tirar as chapelonas que é um molde de papel e aí nesse molde de papel, cortam as peças. Depois vai costurar e vai ter o primeiro pezinho. Ele compara o desenho com o pezinho e vai fazendo os ajustes para ficar mais próximo ao desenho. Feito isso, vai apresentar para marketing que é quem definiu o que queria e vão dizer se está legal ou não. Ah, quando faz *briefing*, passa para o pessoal de materiais. Eu esqueci de falar isso (ANALISTA DE PROJETO).

É importante ressaltar que no processo de criação do design dos produtos da ShoesShop, existe uma fase anterior durante a qual é definido o portfólio de novas tecnologias, o portfólio de novos materiais e o portfólio de produtos. Esses portfólios se constituem em rotinas de busca as quais alteram as rotinas operacionais de estudo de matéria-prima (pigmento, tecido, borracha, couro etc), estudo das tecnologias e definição da paleta de cores, já que são definidas dependendo do que foi estabelecido nos portfólios.

[...] no processo de criação do design nós temos uma fase anterior [...] “onde” a gente define o portfólio de novas tecnologias, nós também desenvolvemos um portfólio de novos materiais. Então, você define qual portfólio de produtos. Você faz o que eles chamam de paleta de cores, aí você define dentro dessa pesquisa quais as cores que vão ser tendências [...] monta-se o portfólio de produto, estou com a tendência, estou com um portfólio de materiais e começa a criar os modelos em desenho. Depois que eu crio todos os produtos em desenho, eu também faço via uma apresentação em PowerPoint que seria o retorno nosso para a área de negócio. Olha vocês me pediram esse produto assim no *briefing*, então está aqui o que eu oferto para vocês. Então, esse produto tem esse future, esse apelo, essa cor, ele foi feito assim por causa disso, Por causa daquilo, ele vai ter valor, ele vai ser usado para prática tal de esporte tal, para ocasião tal, e aí é outra apresentação em *Powerpoint* onde os designers apresentam

para área de negócio o atendimento daquele briefing (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A partir do relato, percebe-se que a rotina de busca seguinte é a apresentação dos desenhos e ela exerce influência sobre a rotina operacional de aprovação ou reprovação dos desenhos, uma vez que, dependendo do que for discutido na apresentação, a decisão de aprovar ou reprovar o desenho será tomada.

Uma vez aprovados os desenhos, eles são encaminhados para a área de prototipagem para que sejam executadas as seguintes rotinas de busca: levantamento de materiais, cuja rotina operacional relacionada é a de compra de materiais, já que o material será comprado de acordo com o que foi definido no levantamento. O recebimento desses materiais requer a realização de testes em laboratório os quais equivalem a outra rotina de busca. Dependendo do tipo material a ser recebido, diferentes testes são realizados: testes físicos, químicos e/ou de calce. Dessa forma, é atestada a possibilidade de uso de cada um dos materiais, para, efetivamente, começar o projeto do produto que corresponde à rotina de busca seguinte. As rotinas operacionais envolvidas são a especificação do produto, a especificação dos custos do produto e atualização da estimativa de orçamento do projeto.

Estando o projeto de produto concluído, a rotina de busca de protótipo de cabedal e de solado é efetivamente executada. Para tanto, as rotinas operacionais envolvidas são a utilização da matéria-prima testada, a transformação do desenho em 2D para produto final, realização de testes de aplicação, *mockups* (modelo em escala ou de tamanho real do produto, utilizado, principalmente por *designers*, para demonstração, avaliação de *design* ou outro propósito qualquer que seja adequado, afim de adquirir um feedback de seus clientes sobre o produto em criação) e realização de ajustes técnicos e visuais. Todas essas rotinas operacionais podem ser modificadas a depender do protótipo que se deseja construir.

Nesse momento, é preciso apresentar o protótipo às áreas comercial, de suprimentos, de qualidade, industrial e ao presidente da empresa que, em alguns casos, também participa da reunião de apresentação do protótipo. Dependendo do que for discutido durante essa reunião, o protótipo será aprovado ou não. A aprovação ou reprovação corresponde às rotinas operacionais relacionadas à rotina de busca apresentação do protótipo. Outro momento em que o protótipo é apresentado é durante o *showroom*. Essa rotina operacional é descrita pelo gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos:

Nesse momento em que nós estamos com os protótipos prontos, nós temos uma atividade que é super importante que é o *showroom* onde você submete seus produtos não só aos olhos do nosso pessoal comercial, mas sim a alguns clientes e a alguns

consumidores. Então, você começa a avaliar a aceitação do público e, quanto você avalia o cliente você avalia como pré-venda. Aí você chama seus clientes para apresentar os produtos e aí você consegue mensurar o sucesso ou não do produto via a intenção de compra que cada um dos seus clientes começam externar para você. Então, nesse *showroom* mesmo você passando o desenho sendo aprovado, o protótipo estando aprovado pela área comercial, pode, no *showroom*, você chegar à conclusão que aquele produto não vale a pena ser lançado (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

O gerente de gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos também explique que:

A coleção é apresentada sempre em um único tamanho com ferramentas: protótipos. Não necessariamente em larga escala. Aí você começa o processo que dura mais seis meses que é o processo de, no nosso caso de calçados, escalar todas as numerações e para toda a numeração fazer todo o ferramental da produção. Além de fazer o ferramental de produção, você faz, aí sim você tem um sistema formal que é o SAP, aí você começa a colocar a especificação de cada um desses novos produtos dentro do SAP (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Essa explicação remete às rotinas operacionais (escalação de toda numeração, escalação de todo ferramental de produção, inserção dessas informações no sistema (SAP) e planejamento industrial), relacionadas com a rotina de busca desempenhada após a aprovação dos protótipos no showroom, ou seja, a *tech pack*.

Após a tech pack, a rotina de busca manufatura é iniciada. Ela poderá alterar as seguintes rotinas operacionais: inserção das informações no sistema de manufatura, teste, treinamento da mão-de obra e começo da produção, conforme relato a seguir:

Por último, além de ter toda essa parte estrutural de documentação, Você tem a parte de introduzir tudo isso na manufatura que é levar todas essas ferramentas para manufatura, Testar todas elas, treinar mão-de-obra nesse novo produto, e começa a produzir e aí começam novo ciclo (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Após a execução da rotina de busca manufatura, tem início a de lançamento do produto. Essa rotina poderá alterar as rotinas operacionais até então mencionadas, principalmente, no caso do produto lançado não ser bem aceito pelo público, bem como as rotinas de: buffer inicial da produção, conclusão do buffer e faturamento.

Lançado o produto, é preciso fazer um acompanhamento tanto do produto quanto do processo. Esse acompanhamento envolve alteração na análise KPI's após o primeiro trimestre de vendas.

Por fim, a rotina de busca descontinuar produto no mercado poderá alterar as rotinas operacionais: decisão da marca, comunicação da decisão ao PIVO e comunicação do PIVO à fábrica.

Após analisar o mecanismo de aprendizagem relacionado com as rotinas e acumulação de experiência, é necessário recorrer aos outros mecanismos que vão além do processo semiautomático de estímulo-resposta e da tácita acumulação de experiência (ZOLLO; WINTER, 2002), isto é, considerar também os mecanismos de articulação e de codificação do conhecimento.

No que concerne à **articulação de conhecimento**, as conversas informais ocorridas com fornecedores, clientes, colegas de trabalho etc., durante as reuniões, os treinamentos, nos corredores da empresa, em feiras, em cursos, viagens, por telefone, e-mail, bem como por meio de visitas a fornecedores, a atuação em associação, etc., fazem com que o conhecimento implícito seja articulado, promovendo um compartilhamento de experiências por parte das pessoas e a melhor compreensão dos mecanismos causais que interferem entre as ações necessárias para executar determinada tarefa.

Exemplo dessa articulação é fornecido pelo coordenador de desenvolvimento de materiais que explica a importância das conversas com os fornecedores para conseguirem adquirir o material que desejam:

A partir desse momento, nós vamos buscar os fornecedores [...] Liga para o fornecedor, visita. A ligação é extremamente importante. A documentação extremamente necessária, mas a visita *face to face* é indispensável, porque e-mail ainda gera confusão, telefonema ainda gera confusão. Então, você precisa ir lá, sentar, desenhar o que você quer, literalmente com fornecedor para que ele tenha interesse, detalhar datas de entrega, os prazos, as especificações para que tudo que venha da maneira correta (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

No tocante à **codificação do conhecimento**, pode-se dizer que o principal meio de registro do conhecimento é o SAP associado ao cronograma, já que registra as informações acerca do desenvolvimento do produto e acompanha o andamento dessas informações, respectivamente.

O conhecimento também é codificado por meio da elaboração das fichas do produto pelo coordenador de desenvolvimento de materiais, pois ela codifica as especificações do material a ser fornecido. Outras formas de codificação de conhecimento ocorrem por meio da elaboração de planilhas de Excel, de atas elaboradas após as reuniões e do uso de formulários, relatórios e do manual de desenvolvimento de produto. A cartilha da Qualidade que aborda os

básicos da qualidade, o *checklist* utilizado para validar os materiais e as apostilas elaboradas, quando cursos são ministrados, constituem-se também em formas de codificar o conhecimento.

Após discorrer sobre a atuação dos mecanismos de aprendizagem no processo de desenvolvimento de produtos da ShoesShop, constata-se que eles, de fato, contribuem para que a empresa desenvolva novos produtos, já que, durante esse processo, a empresa faz uso de diversas rotinas, cuja execução envolve um compartilhamento de conhecimento que, posteriormente, é codificado por meio de vários mecanismos de codificação, a saber o SAP, as fichas do produto, a cartilha da Qualidade, *checklist* e relatórios.

Dessa forma, percebe-se, que, de fato, os mecanismos de aprendizagem propostos Zollo e Winter (2002) explicam o processo de desenvolvimento de produto. Contudo, Machado (2014) afirma que a aprendizagem envolve a realização de atividades do dia-a-dia, e Belmondo e Roussel (2014) afirmam que rotinas de busca resultam da institucionalização dessas atividades (práxis) e da apropriação das práticas. Assim, o entendimento acerca do desenvolvimento de produto necessita a aplicação da abordagem da prática que será analisada na seção seguinte.

4.2.2. O Papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto

O papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto na ShoesShop segue a mesma linha de raciocínio utilizada para analisar o papel desses mesmos elementos da São Braz. Em outras palavras, foi necessário utilizar a abordagem da prática para o entendimento de como a capacidade dinâmica se desenvolve, já que, conforme Belmondo e Roussel (2014), as rotinas são resultantes da institucionalização da práxis e da apropriação das práticas.

As rotinas existentes na ShoesShop foram identificadas na seção anterior; nesta seção, são analisados os elementos constituintes do *strategizing*. As práticas são executadas pelos praticantes (gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos, supervisora de educação e desenvolvimento, coordenador de desenvolvimento de materiais, gerente de qualidade, coordenador de PCP, analista de projetos, analista de qualidade, gerente de marketing, gerente industrial, gerente de suprimentos, presidente, entre outros) nos seguintes episódios de práxis identificados a partir da análise das entrevistas: reuniões, conversas informais, treinamentos, viagens, cursos, teste, produção e *showroom*.

Durante as análises, foram identificadas 25 práticas estratégicas as quais foram separadas em administrativas, discursivas e episódicas, conforme categorização proposta por Jarzabkowski (2005). Essas práticas e os respectivos praticantes que as executam, bem como os episódios de práxis durante os quais elas ocorrem, são apresentados no Quadro 21.

Quadro 21 – Práticas estratégicas, episódios de práxis e praticantes da ShoesShop

PRÁTICAS			EPISÓDIOS DE PRÁXIS	PRATICANTES
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DENOMINAÇÃO		
ADMINISTRATIVA	Mecanismos de Planejamento	Planejamento Estratégico	Reunião	Gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos
		Planejamento Plurianual	Reunião	
		Planejamento Operacional	Reunião	Supervisora de educação e desenvolvimento
		Planejamento industrial	Reunião	
		<i>Briefing</i>	Reunião	Coordenador de desenvolvimento de materiais
		CAD	Reunião	
		Ficha padrão (ficha técnica)	Reunião	Gerente de Qualidade
	Orçamento	Orçamento anual	Reunião	
		Levantamento de Custos	Reunião	Coordenador de PCP
	Previsão	Compra de tendências (PromoStyl)	Reunião	
		Estudo de tendências	Viagem	Analista de projetos
		Cronograma (farol)	Reunião	
	Sistemas de controle	Cronograma (farol)	Reunião	Analista de Qualidade
		Comitê	Reunião	
	Indicadores de desempenho e metas	PDI	Conversa	Gerente de Marketing
		Indicador do grau de inovação	Produção, teste	
		Indicador de faturamento	Produção	Gerente Industrial
		Indicador de sucesso de lançamento de produtos	Produção	
DISCURSIVA	Fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos	SAP	Reunião	Gerente de Suprimentos
		E-mails	Reunião, conversa, viagem	
		Treinamento (comportamento inovador)	Treinamento	Presidente
		Curso	Curso	
		Comportamento adotado nas reuniões	Reunião	Consultor
		<i>PowerPoint</i>	Reunião	
EPISÓDICA	Criam oportunidade e organizam interação entre os praticantes	Showroom	Showroom	
		Viagem	Viagem	

Fonte: elaboração própria (2016)

Tendo apresentado os elementos do *strategizing* e ciente de que os mesmos resultam na apropriação de práticas e institucionalização de práxis, nesse momento, recorre-se ao modelo fornecido por Belmondo e Roussel (2014) que permite estruturar essa relação entre rotinas e práticas, práxis e praticantes.

Conforme ilustra o Quadro 22, na coluna do meio são apresentadas as rotinas de busca, previamente identificadas no Quadro 20; na coluna da esquerda, são apresentadas as práticas relacionadas a cada uma das rotinas; e na coluna da direita a práxis igualmente relacionada a cada uma das rotinas. As setas indicam o papel desempenhado pelas práticas e práxis em relação às rotinas.

Quadro 22 – Rotinas estratégicas de desenvolvimento de produto resultantes das práticas e práxis da ShoesShop

PRÁTICAS	ROTINAS DE BUSCA	PRÁXIS
Planej. Estratégico Planej. Plurianual Planej. Operacional	Elaboração do Planej. Estratégico; Elaboração do Planej. Plurianual; Elaboração do Planej. Operacional.	Definição do escopo da revisão do Plano Estratégico; Discussões sobre o tamanho de mercado a ser atingido, o tamanho da fábrica, o tamanho da área comercial, bem como das equipes que irão desenvolver o produto; Definição da quantidade de inovações.
Planej. Estratégico Planej. Plurianual Planej. Operacional	Elaboração do <i>Briefing</i>	Avaliação de consumo; Avaliação de tamanho do mercado; Avaliação de crescimento de mercado; Avaliação da fatia de mercado; Avaliação das ofertas de tecnologia, Avaliação da quantidade de inovações; Avaliação do faturamento para suportar o negócio; Estudo de legislação.
<i>PowerPoint</i>	Apresentação do <i>briefing</i>	Apresentação das pesquisas Realização de reuniões; Discussão em reuniões; Análise das tendências de consumo e de tecnologia; Aprovação ou reprovação do <i>briefing</i> .
<i>Briefing</i> Compra de tendências (PromoStyl) Estudo de tendências Cronograma	Busca de matérias-primas	Buscar o material que tenha aderência com as especificações no <i>briefing</i> ; Verificar os custos de aquisição de novos materiais;

Viagem		Verificar capacidade de fornecimento; Visitar fornecedor; Elaboração da ficha padrão; Realização de estudos; Compra de book de moda; Contatar outras indústrias; Realização de viagens
<i>Briefing</i> Compra de tendências Estudo de tendências Cronograma Viagem	➤	Portfólio de Produtos; Portfólio de materiais; Portfólio de tecnologias.
	➤	Pesquisar quais cores serão tendência; Estabelecer contato com mercado externo (fornecedores); Verificar a capacidade instalada do fornecedor; Identificar o material que tenha aderência com as especificações requeridas dos produtos, com os custos e com o fornecimento.
<i>Briefing</i> Compra de tendências Estudo de tendências Cronograma Viagem	➤	Desenvolvimento de formas; Design de solado; Design de cabedal.
	➤	Elaboração dos desenhos;
<i>PowerPoint</i>	➤	Apresentação dos desenhos
	➤	Realização de reuniões; Discussão em reuniões; Análise dos desenhos; Aprovação ou reprovação dos desenhos.
<i>Briefing</i> Orçamento anual Levantamento dos custos Ficha Padrão (ficha técnica)	➤	Levantamento dos materiais
	➤	Estabelecer contato com fornecedores; Atestar a possibilidade de uso de cada material.
<i>Briefing</i> Ficha Padrão (ficha técnica)	➤	Teste em laboratório
	➤	Testes de resistência das tiras das sandálias, teste de resistência do “botão” de encaixe da tira na sola, testes de abrasão, dureza e densidade, para garantir o conforto e a resistência do solado, teste de deformação das solas com o uso, teste da qualidade de impressão das estampas, teste de envelhecimento, para medir a resistência da sandália à ação do tempo, além de testes que analisam o tamanho e a cor das sandálias; Realização de testes físicos Realização de testes de calce, realização de teste dos materiais que foram utilizados no modelo.
CAD Cronograma Orçamento	➤	Desenvolvimento do projeto do produto
	➤	Definir requisitos do produto; Definir especificações meta do produto;

Levantamento de custos		Monitorar a viabilidade econômico-financeira do produto;
CAD Comportamento adotado nas reuniões (linguagem) Cronograma	Protótipo de cabedal e de solado	Traçar no CAD as linhas do desenho artístico; Tirar chapelonas (molde papel); Cortar as peças; Costurar as peças; Montar o primeiro “pezinho”; Comparar o “pezinho” com o desenho; Realizar ajustes.
Powerpoint Showroom Cronograma Comportamento adotado nas reuniões	Apresentação do protótipo	Realização de reuniões; Discussão em reuniões; Análise dos protótipos; Apresentação ou reprovação do protótipo; Realização do showroom.
Cronograma Planejamento industrial SAP	Tech pack	Escalação de toda numeração; Escalação de todo ferramental de produção; Inserção dessas informações no sistema (SAP); Elaboração do Planejamento industrial.
Cronograma Planejamento industrial	Manufatura	Inserção dessas informações no sistema de manufatura; Testar; Treinar mão-de obra; Começar a produção.
Cronograma Comitê	Lançamento do produto	Elaboração do buffer.
Indicador do grau de inovação Indicador de faturamento Indicador de sucesso de lançamento de produto PDI	Acompanhamento do produto/processo	Analisar os indicadores.
E-mails Cronograma	Descontinuar Produto no Mercado	Realização de reuniões; Comunicar ao PIVO a decisão; Comunicar à fábrica a decisão.

Fonte: elaboração própria (2016)

As rotinas que dão início ao processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop (**elaboração do planejamento estratégico, do plurianual e do operacional**) são resultantes tanto da institucionalização de práticas administrativas de mecanismos de planejamento (planejamento estratégico, de planejamento plurianual e do planejamento operacional), quanto de um fluxo de atividades (práxis) sem o qual a rotina em questão não seria executada. Esse

fluxo corresponde à definição do escopo da revisão do Plano Estratégico, às discussões sobre o tamanho de mercado a ser atingido, o tamanho da fábrica, o tamanho da área comercial, bem como das equipes que irão desenvolver o produto e à definição da quantidade de inovações.

Em seu relato, o gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos explica essa constatação:

Primeiramente, o planejamento estratégico “aonde” você consegue definir onde você quer chegar [...] nós partimos do planejamento estratégico e debaixo do planejamento estratégico existe um plano Plurianual “onde” a gente discute qual tamanho de mercado que nós queremos atingir inclusive progressão de volume de faturamento, porque aí você tem que passar a dimensionar o tamanho de fábrica, o tamanho da área comercial, tamanho de equipes. Então, você faz esse planejamento a longo prazo. Além desse planejamento plurianual, nós temos os planejamentos operacionais que são aprovados para cada exercício subsequente, para cada ano subsequente [...]Então, a gente já consegue no plano operacional da empresa definir a quantidade de inovação que você precisa ter para suportar o negócio. Isso é muito importante. Isso também está previsto no planejamento estratégico. (A inovação) Não é ocasional, não é pontual, faz parte você planejar a inovação. Estruturada. Tem que ser estruturado. (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A partir do exposto, foi possível compreender a maneira pela qual a ligação entre as práticas (planejamento estratégico, de planejamento plurianual e do planejamento operacional) e práxis (definição do escopo da revisão do Plano Estratégico, às discussões sobre o tamanho de mercado a ser atingido, o tamanho da fábrica, o tamanho da área comercial, bem como das equipes que irão desenvolver o produto e à definição da quantidade de inovações) é mediada pela rotina de planejamento (estratégico, plurianual e operacional), permitindo o início da compreensão de como ocorre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas com base na perspectiva da prática.

Em seguida, a rotina de **elaboração do briefing** resulta da apropriação da mesma prática administrativa de mecanismo de planejamento utilizada na etapa anterior, já que as informações necessárias para a elaboração do *briefing* são oriundas, justamente, desses planejamentos. As práxis, por sua vez, são: avaliação de consumo, avaliação de tamanho do mercado, avaliação de crescimento de mercado, avaliação da fatia de mercado, avaliação das ofertas de tecnologia, avaliação da quantidade de inovações, avaliação do faturamento para suportar o negócio e estudo de legislação.

O relato do gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos detalha esse entendimento:

Esse *briefing* é composto de avaliações de consumo, além da avaliação de tendência, você tem a tendência de consumo, qual tamanho do mercado, com a fatia do mercado que você quer pegar, o quanto que esse mercado vai crescer, você vai manter a fatia, você vai crescer com o crescimento de mercado, um crescimento vegetativo, você vai ganhar X. [...] Então, você consegue dimensionar, consegue fazer um *briefing* disso daí que é feito pelo gerente da marca. Isso é aprovado pela diretoria, em reuniões, expositivas onde nessa exposição você leva um *PowerPoint* e apresenta as pesquisas e, inclusive, em última instância, é aprovado pelo presidente da empresa (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Essa explicação expõe não apenas quais as práticas e práxis que contribuem para a execução da rotina de elaboração de *briefing*, como também as práticas e práxis que conduzem à realização da próxima rotina denominada apresentação de *briefing*. Dessa forma, por meio da institucionalização da prática discursiva *PowerPoint* e da apropriação das práxis realização de reuniões, discussão em reuniões, apresentação das pesquisas, análise das tendências de consumo e de tecnologia e aprovação ou reprovação do *briefing*, resulta-se a rotina de apresentação de *briefing*.

Em seguida, inicia-se a rotina de **busca de matérias-primas**. Ela é resultante da apropriação de quatro práticas administrativas, sendo uma delas relacionada à subcategoria mecanismo de planejamento e denominada de *briefing*, pois as matérias-primas buscadas têm que estar de acordo com o que foi estabelecido no *briefing*; e três delas pertencentes à subcategoria previsões e correspondem à compra de tendências (PromoStyl), ao estudo de tendências e ao cronograma, já que os catálogos de moda e os estudos de tendências fornecem informações valiosas que contribuem para encontrar a matéria-prima adequada ao produto, e o cronograma fornece um direcionamento em termos dos prazos a serem cumpridos.

Nesse momento, é importante destacar que a prática administrativa denominada de cronograma foi implementada na ShoesShop a partir da contratação de uma consultoria que orientou a empresa a criar um setor de gestão de projeto (*Project Management Office* – PMO) e a utilizar a ferramenta de previsão e controle denominada de cronograma. Ratificando essa constatação, a analista de projetos explica:

Antes da consultoria, a gente não tinha a parte de gestão do projeto (PMO). Quem basicamente fazia, tentava fazer isso, era a equipe de desenvolvimento de produto. Foi onde eu aprendi muita coisa. Como analista de produto a gente tentava ver tudo isso. "Ah, pede para o pessoal o *briefing*", mas não tinha ninguém que cobrava da marca. Ninguém cobrava para as datas acontecerem como tinha que ser. Então, as coisas muitas vezes eram atropeladas. (ANALISTA DE PROJETO).

Retomando a análise das práticas que contribuem para o funcionamento da rotina de busca de matérias-primas, a prática episódica nomeada de viagem também pode ser considerada, no sentido de que durante as viagens, os praticantes coordenador de desenvolvimento de materiais e gerente de *design* têm a oportunidade de interagir e gerar ideias não só acerca das matérias-primas que serão utilizadas nos produtos que estão sendo desenvolvidos, como também acerca das coleções futuras.

O coordenador de desenvolvimento de materiais explica como funciona essa busca de materiais:

A busca por tendências é feita por catálogo de moda, viagens e internet. Basicamente são esses três veículos: catálogo de moda como PromoStyl, viagens em locais que geram tendências, viagens à Nova Iorque, Londres, Japão para participação em feira e observação na rua [...] A parte de materiais sou eu, *design* que é de São Paulo e já viajou muito para fazer esse trabalho. Após isso é feito uma concatenação de tudo que a gente recebeu, discutindo muito com a parte de design, com a parte de produto, de gerente de produto para definir quais são as linhas que a gente vai buscar, quais são as tendências que a gente vai trabalhar. Porque o fato da gente ter visto *N* tendências fora de vanguarda, não significa que eu vou apostar nessas *N* tendências. Eu nem tenho suporte, nem tenho equipe para tudo isso. Então, a gente vai apostar em algumas tendências que nós consideramos mais vencedoras, que são mais assertivas (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

O gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos, por sua vez, acrescenta alguns elementos que permitem entender melhor como a rotina de busca de matérias-primas é desempenhada.

Essa equipe de materiais tem uma responsabilidade muito grande, porque não é apenas buscar o material ideal, é buscar o material que tenha aderência com as especificações requeridas dos produtos, que tem aderência com os custos que nós queremos atingir e tem que ter aderência com o fornecimento. Imagina que você vai comprar um componente para Savana, Savana não é difícil de você falar em milhões de pares para cada modelo lançado. Se você escolher um fornecedor que não tem a capacidade instalada, ele não vai conseguir te atender (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A partir desses relatos identifica-se também a presença de um fluxo de atividades que compõe a rotina de busca de matérias-primas e que corresponde a desempenhar as seguintes atividades (práxis): buscar o material que tenha aderência com as especificações no *briefing*, realizar estudos, comprar *books* de moda (como o *PromoStyl*), contatar outras indústrias (indústria petroquímica têxtil, automobilística), realizar viagens, verificar os custos de

aquisição de novos materiais, verificar capacidade de fornecimento, visitar fornecedor e elaborar a ficha padrão do produto.

Essas atividades, ao serem institucionalizadas, e as práticas de *briefing*, compra de tendências, estudo de tendências, cronograma e viagens, ao serem apropriadas resultam na rotina de busca de matérias-primas.

As próximas duas rotinas denominadas de **elaboração de portfólio** (de produtos, materiais e tecnologias) e **desenvolvimento de formas, *design* de solado e *design* de cabedal** resultam da apropriação das mesmas práticas utilizadas na rotina de busca de materiais, porém se apropriam de práxis diferentes.

Analogamente ao que ocorre na rotina de busca de materiais, o *briefing* e as tendências funcionam como norteadores para a elaboração do portfólio de produtos, de materiais, de tecnologias, bem como dos *designs* dos produtos. O cronograma fornece um direcionamento em termos do tempo para execução de cada etapa e as viagens proporcionam *insights* e conhecimento para elaboração dos portfólios e dos desenhos.

A institucionalização das práxis, no caso da rotina de elaboração de portfólios envolve realizar as seguintes atividades: pesquisar quais cores serão tendência, estabelecer contato com mercado externo (fornecedores), verificar a capacidade instalada do fornecedor e identificar o material que tenha aderência com as especificações requeridas dos produtos, com os custos e com o fornecimento.

Já a principal atividade institucionalizada na ShoesShop para a execução da rotina de desenvolvimento de formas, de *design* de solado e de *design* de cabedal é a elaboração dos desenhos dos produtos.

A rotina que segue é a de **apresentação dos desenhos** e, por meio da fala do gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos, é possível verificar que ela é resultante da apropriação da prática discursiva de *PowerPoint* e da institucionalização da práxis de realização de reuniões, discussão em reuniões, análise dos desenhos e aprovação ou reprovação dos desenhos.

Depois que eu crio todos os produtos em desenho, eu também faço via uma apresentação em *PowerPoint* que seria o retorno nosso para a área de negócio. “Olha vocês me pediram esse produto assim no *briefing*, então está aqui o que eu oferto para vocês”. Então, esse produto tem esse *future*, esse apelo, essa cor, ele foi feito assim por causa disso por causa daquilo, ele vai ter valor, ele vai ser usado para prática tal de esporte tal, para ocasião tal, e aí é outra apresentação em *PowerPoint* onde os designers apresentam para área de negócio o atendimento daquele *briefing*.

Aprovados os desenhos, a rotina de **levantamento de materiais** passa a ser executada. Ela resulta da apropriação de duas práticas administrativas pertencentes à subcategoria mecanismos de planejamento e denominadas de *briefing* e ficha padrão. Ambas são práticas norteadoras e, nesse sentido, direcionam qual material será utilizado. A rotina de levantamento de materiais também se apropria de outras duas práticas administrativas, porém contidas na subcategoria previsão e são nomeadas orçamento anual e levantamento de custos, pois os materiais a serem utilizados devem estar de acordo com o custos previstos no orçamento.

Nesse sentido, a supervisora de educação e desenvolvimento explica que:

[...] a área de pesquisa de materiais, ela vai fazer toda a pesquisa, criando o seu banco de dados, vamos dizer da disponibilidade de recursos e materiais independente do produto que está sendo lançado e também correspondendo à demanda do produto (SUPERVISORA DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO).

O fluxo de atividades institucionalizado e que complementa a execução da rotina de levantamento de materiais é o estabelecimento de contato com os fornecedores e o atestado de possibilidade de uso de cada material.

Esse atestado de uso dos materiais é feito por meio da execução da rotina de **testes em laboratório**. Esses testes são resultantes de duas práticas administrativas concernentes à subcategoria mecanismos de planejamento: *briefing* e ficha padrão. A primeira, como explicado anteriormente, direciona o processo de desenvolvimento de produto. A segunda, ao conter a descrição do produto também direciona o desenvolvimento de produto, pois o mesmo, ao ser testado, deve apresentar as características definidas na ficha padrão.

A supervisora de educação e treinamento fornece explicação acerca desses testes:

Quando a gente consegue a matéria prima que vai ser utilizada, seja um modelo que vai para teste para ver se vai ter calçabilidade, se vai ter conforto, a gente tem um rol de testes físicos e químicos que envolvem esse produto. Eles fazem testes, por exemplo para ver se o tecido não vai rasgar, se o tecido não vai descolar, se a sola não vai fragmentar, se o desgaste não vai estar acima da média, se vai estar dentro de uma escala aceitável dentro das regras que existem, se o calçado vai ter o gripp (assovio), aderência do calçado ao solo. Além dos testes físicos, tem todos os testes dos materiais que foram utilizados naquele modelo. Então, são esses os testes e, além desses, ainda tem um rol de testes que são os testes de calce que a gente chama. Então, a gente manda para algumas pessoas, numa determinada numeração, os calçados para eles serem testados. Essas pessoas são funcionários, no casos de calçados esportivos, atletas que são patrocinados por nossas marcas no caso, por exemplo: chuteiras (SUPERVISORA DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO).

Como a rotina resulta também de um fluxo de atividades, é preciso explicar que os testes em laboratório envolvem as seguintes atividades: testar a resistência das tiras das sandálias, testar a resistência do “botão” de encaixe da tira na sola, testar abrasão, dureza e densidade, para garantir o conforto e a resistência do solado, testar a possibilidade de deformação das solas com o uso, testar a qualidade de impressão das estampas, testar a nível de envelhecimento, para medir a resistência da sandália à ação do tempo, realizar testes que analisam o tamanho e a cor das sandálias, realizar testes físicos e de calce, além daqueles que analisam os materiais que foram utilizados no modelo.

A próxima rotina consiste no **desenvolvimento do projeto** resultante da apropriação das práticas administrativas relativas à subcategoria mecanismos de planejamento e denominada Desenho com Auxílio do Computador (CAD), já que por meio dela são criadas ferramentas que irão produzir os produtos. Constam também as práticas administrativas relacionadas com previsão de custos (orçamento e levantamento de custo) e de prazo (cronograma), já que o desenvolvimento do projeto envolve a especificação dos custos de acordo com o orçamento da empresa, bem como do cronograma da mesma.

O relato fornecido pelo gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos ilustra esse entendimento:

Nós temos um laboratório de desenvolvimento que atesta a possibilidade de uso de cada um dos materiais e efetivamente começa o projeto de produto. Então, hoje nós trabalhamos com CAD que são projetos 2D “onde” você começa a criar ferramentas que vão produzir produtos. Então, essas ferramentas são os mais diversos tipos de ferramentas e você começa desenvolver o projeto. Tem os projetistas que começam a desenvolver os projetos, e tem os analistas que fazem, os engenheiros que fazem a parte de especificação desse produto. Além de fazer especificação desse produto, esse grupo de engenheiros, de técnicos, eles começam a fazer também o custo do produto. Então você começa materializar, fazer a parte de especificação e fazer o custo (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS)

A partir do relato apresentado, constatou-se que as atividades institucionalizadas e que contribuem para a realização da rotina em questão envolvem: definir requisitos do produto; definir especificações meta do produto e monitorar a viabilidade econômico-financeira do produto.

Com base nesse projeto do produto, é possível iniciar a rotina de elaboração de **protótipo de cabedal e de solado**. Essa rotina resulta da apropriação das práticas administrativas referentes à subcategoria mecanismos de planejamento (CAD) e à subcategoria controle (cronograma), e da prática discursiva comportamento adotado nas reuniões.

No caso do CAD, o mesmo é a ferramenta utilizada pelos modelistas para fazer a prototipagem dos produtos. Tendo em vista que a elaboração dos protótipos tem prazo definido, a sua execução é monitorada por meio da prática de cronograma (farol). Já o comportamento adotado nas reuniões permite um entendimento compartilhado acerca do produto que está sendo desenvolvido.

A analista de projeto descreve a importância do CAD para a realização da rotina de elaboração dos protótipos,

Os modelistas vão pegar esse desenho artístico e transformar no primeiro pezinho. Eles vão pegar aquelas linhas e vão traçar no CAD. Eles vão tirar as chapelonas que é um molde de papel e aí nesse molde de papel cortam as peças. Depois vai costurar e vai ter o primeiro pezinho. Ele compara o desenho com pezinho e vai fazendo os ajustes para ficar mais próximo ao desenho. (ANALISTA DE PROJETO).

O fluxo de atividade institucionalizado na ShoesShop para a elaboração dos protótipos consiste em: traçar no CAD as linhas do desenho artístico, tirar chapelonas (molde de papel), cortar as peças, costurar as peças, montar o primeiro “pezinho” (protótipo), comparar o “pezinho” com o desenho e realizar ajustes.

Dessa forma, a institucionalização dessas atividades associada à apropriação das práticas de CAD, comportamento adotado nas reuniões e cronograma resulta na rotina de elaboração de protótipo de cabedal e solado.

Elaborados os protótipos, é preciso apresentá-los para saber se serão aprovados ou não. Assim, a rotina de apresentação de protótipos envolve a prática administrativa de controle denominada de cronograma, as práticas discursivas intituladas de *PowerPoint* e comportamento adotado nas reuniões e a prática episódica designada *showroom*.

O cronograma, mais uma vez, é utilizado como forma de controlar o processo de desenvolvimento de produto, monitorando a ocorrência de atrasos. O *PowerPoint* é a ferramenta utilizada para realizar a apresentação do protótipo. Durante a exposição, comportamentos são adotados e podem influenciar a opinião dos demais praticantes que participam dessa reunião. O *showroom* é a prática utilizada para apresentar os protótipos não só à empresa, como também a alguns clientes e consumidores.

Tendo em vista que esse momento é bastante solene na empresa, o gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos o descreve da seguinte maneira:

Uma mesa de vidro com a presença das áreas comercial, das áreas de *supply*, suprimentos, da área de qualidade e da área industrial da empresa. Todos esses participam aí você começa apresentar produto por produto. Muitas vezes o presidente participa porque você precisa ter uma liberação de verba. Quando o presidente não participa você tem que fazer uma apresentação reduzida para ele. Aí você apresenta produto por produto e explica cada um dos produtos, mostra qual a tecnologia que tem, mostra o volume que você quer fazer, o custo do produto e acaba debatendo produto por produto. Coloca o produto no pé, recebe críticas [...] Então, esse momento é muito importante. Nesse momento em que nós estamos com os protótipos prontos, nós temos uma atividade que é super importante que é o *showroom* onde você submete seus produtos não só aos olhos do nosso pessoal comercial, mas sim alguns clientes e alguns consumidores. Então, você começa a avaliar a aceitação do público e, quanto você avalia o cliente você avalia como pré venda. Aí você chama seus clientes para apresentar os produtos e aí você consegue mensurar o sucesso ou não do produto via a intenção de compra para que cada um dos seus clientes comecem externar para você. Então, nesse *showroom* mesmo você passando o desenho sendo aprovado, o protótipo estando aprovado pela área comercial, pode, no *showroom*, você chegar a conclusão que aquele produto não vale a pena ser lançado (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A partir do relato anterior, percebe-se que o fluxo de atividades envolvido na rotina de apresentação do protótipo consiste na realização de reuniões, discussão em reuniões, análise dos protótipos, aprovação ou reprovação do protótipo e realização do *showroom*.

Aprovados os protótipos tem início da rotina denominada de ***Tech Pack***. Ela é resultante da apropriação da prática administrativa pertencente à subcategoria mecanismos de planejamento e identificada como planejamento industrial, já que nele constam todas informações relacionadas ao planejamento e atividades pertinentes ao processo produtivo. Essas informações devem ser inseridas no sistema da SAP e, portanto, ele também se constitui em uma prática apropriada pela ShoesShop para a execução da rotina de *tech pack*. A última prática é a de cronograma, pois é preciso controlar a execução dessa prática.

Com relação ao fluxo de atividades a partir do qual a rotina de *tech pack* também é originada, constam: escalação de toda numeração, escalação de todo ferramental de produção, inserção dessas informações no sistema (SAP) e elaboração do planejamento industrial.

O relato do gerente de inovação de produto permite perceber que, de fato, a *tech pack* é uma rotina que resulta da apropriação das práticas de planejamento industrial, SAP e cronograma e da institucionalização das práticas de escalação de toda numeração, escalação de todo ferramental de produção, inserção dessas informações no sistema (SAP) e elaboração do planejamento industrial:

Aí você começa o processo que dura mais seis meses que é o processo de, no nosso caso de calçados, escalar todas as numerações e para toda a numeração fazer todo o ferramental da produção. Além de fazer o ferramental de produção, você faz, aí sim você tem um sistema formal que é o SAP, aí você começa a colocar a especificação

de cada um desses novos produtos dentro do SAP. [...] Aí entra no processo natural nós temos um processo de planejamento industrial que é feito e aí você recebe o pedido da área comercial e já era X mil pares que eu quero vender para o cliente A, B ou C em fevereiro e tudo mais; e aí, isso gera uma compra de matéria prima e gera uma reserva da fábrica. Então, você sabe que em fevereiro vai chegar a matéria-prima de tantos metros, você vai produzir aquele produto, colocar no armazém porque a área comercial vai vender aquilo. Por último, além de ter toda essa parte estrutural de documentação, você tem a parte de introduzir tudo isso na manufatura que é levar todas essas ferramentas para manufatura, testar todas elas, treinar mão-de-obra nesse novo produto, e começa a produzir e aí começa um novo ciclo (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Esse relato remete à próxima rotina que corresponde à **manufatura**. Analogamente ao que ocorre na *tech pack*, na manufatura a ShoesShop se apropria das práticas de cronograma e de planejamento industrial. Conforme pode ser constado por meio relato acima, a manufatura resulta também da institucionalização das atividades de: inserção dessas informações no sistema de manufatura, testar, treinar mão-de obra e começar a produção.

Em seguida, ocorre o **lançamento do produto**. Essa rotina resulta da apropriação de duas práticas administrativas de controle: a de cronograma, já que por meio dela é possível monitorar se o lançamento do produto ocorrerá conforme o prazo previsto; e a de comitê, pois por meio das orientações recebidas pelo Comitê de assuntos regulatórios os produtos são lançados conforme a legislação vigente. Esse lançamento requer a realização de um fluxo de atividades que já está institucionalizado na ShoesShop e que corresponde à elaboração do buffer e a realização de reuniões para discutir tanto as questões do buffer quanto acerca da legislação.

Os produtos lançados no mercado devem ser acompanhados, fato que conduz à rotina de **acompanhamento de produto/processo**. Para realizar esse acompanhamento, a ShoesShop se apropria da prática administrativa de indicadores, incluindo indicadores acerca do grau de inovação do produto desenvolvido, indicador de faturamento e indicador de sucesso de lançamento do produto. Esses indicadores precisam ser analisados e essa análise corresponde à atividade institucionalizada na ShoesShop e que contribui para a execução da rotina acompanhamento de produto/processo.

Por fim, a rotina de **descontinuar produto no mercado** é resultante da prática discursiva de *e-mails*, já que essa ferramenta é uma das possibilidades de comunicação entre os setores envolvidos acerca da decisão de descontinuar o produto, e a prática administrativa inserida na subcategoria previsão e denominada de cronograma, pois a descontinuidade de um produto é prevista. Dessa forma, as atividades institucionalizadas na ShoesShop para realizar a rotina de correspondem à realização de reunião para debater acerca da descontinuidade do

produto, a comunicação ao PIVO acerca da decisão de descontinuar o produto e a comunicação à fábrica sobre o encerramento da produção do produto.

A partir dessas análises, além de ratificar que as rotinas resultam da apropriação de práticas e da institucionalização de práxis, conforme afirmam Belmondo e Roussel (2014), constatou-se que os praticantes também contribuem para a constituição das rotinas, já que eles são os responsáveis por concebê-las. Portanto, pode-se afirmar que a concepção das rotinas está diretamente relacionada aos elementos do *strateging*, permitindo compreender melhor o processo de desenvolvimento de produtos.

A compreensão desse processo requer, ainda, a análise do aspecto extra-organizacional proveniente da abordagem institucional, já que sem o entendimento do mesmo a análise da atividade estratégica torna-se incompleta (WHITTINGTON, 2011). A próxima seção é destinada à essa temática.

4.2.3. A Atuação do Isomorfismo no Processo de Desenvolvimento de Produto

A atuação do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto na ShoesShop acompanha a lógica de raciocínio da análise desse mesmo conceito na São Braz. Nesse sentido, utilizou-se a definição de mecanismos isomórficos fornecidos por DiMaggio e Powell (2005), assim como o de campo organizacional elaborado por Giddens (2003), já que o isomorfismo surge a partir da estruturação do campo organizacional por meio de regras e recursos formadores das práticas.

Primeiramente, foram analisadas as propriedades estruturais do campo (regras e recursos) para, em seguida, explicar a maneira pela qual os mecanismos isomórficos influenciam o processo de desenvolvimento de produto.

4.2.3.1. Propriedades Estruturais do Campo Organizacional: Regras e Recursos

Com base nas narrativas fornecidas pelos entrevistados, foi possível identificar as regras e recursos que estruturam o campo organizacional do qual a ShoesShop faz parte e que são apresentadas no Quadro 23:

Quadro 23 – Propriedades Estruturais do Campo Organizacional da ShoesShop

PROPRIEDADES ESTRUTURAIS DO CAMPO DA SÃO BRAZ	
Regras	Recursos
Legislações Responsabilidade socioambiental Cartilha da Qualidade Fornecedores	Financeiros Equipamentos Matéria-prima Tecnologia Relacionamentos

Fonte: elaboração própria (2016)

Com relação à primeira regra denominada de **legislações**, ela se refere a um conjunto de leis e normas que orientam o comportamento da ShoesShop em seu processo de desenvolvimento de produtos. A Lei nº 11.211/05, por exemplo, define normas acerca da identificação do couro utilizado na confecção de calçados, enquanto que a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) estabelece uma série de normas que fornece regras, diretrizes ou características mínimas para atividades ou para seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto (ABNT, 2016). O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), por sua vez, realiza uma série de medições, por meio da metrologia, para atestar a conformidade dos produtos às normas técnicas e legais (INMETRO, 2016).

Apesar das normas da ABNT serem de uso voluntário, isto é, não são obrigatórias por lei, a sua aplicação assegura que os produtos tenham as características desejáveis como qualidade, segurança, confiabilidade, eficiência, intercambialidade, bem como respeito ambiental – e tudo isto a um custo econômico.

Exemplo disso foi citado dado pelo gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos:

[...] lembra quando o Fantástico apresentou produtos falsificados, começou a falar que os produtos tinham problema, porque dentro de uma norma técnica brasileira de conforto, alguns produtos nossos não passaram na norma. E, inclusive, eram produtos nossos, da Nike, produtos *high edge* não passaram no teste. Simplesmente porque em algumas dimensões nós não concordamos com a norma, mas a norma está lá, ela existe. E se ela existe, ela é uma NBR, ela está sujeita a ser utilizada. Não existe uma lei no Brasil que diz que o produto precisa atender aquela norma mas pode dizer o seguinte: não estava atendendo e pode colocar no fantástico que não estava atendendo. Essa norma eu posso explicar porque eu fui lá brigar, você coloca um sensor embaixo da língua do tênis e faz a prática esportiva. Se aquele sensor anotar que a temperatura subiu demais, mais do que um determinado valor, ele dá uma pontuação, calçado não confortável. Qual o grau de questionamento nosso? Que muitos calçados, na lingueta, a gente coloca espuma para ficar mais confortável na amarração, e essa espuma é isolante. Então, naquele ponto, ele vai dar alta temperatura. Porém, tecnologicamente, o calçado em outros pontos a gente faz ele com bastante vazamento de ar, para na planta do pé, não esquentar. Só que aquela norma diz que embaixo da lingueta....

Então, para não polemizar, nós começamos a fazer um teste de conforto dentro da norma brasileira (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS)

O mesmo gerente que relatou esse caso em que a ShoesShop teve que se adaptar às normas, explica que na empresa foi criado um comitê para assegurar a observância às legislações, conforme o seguinte relato:

Nós temos na companhia e eu faço parte inclusive, existe um comitê de assuntos regulatórios e aí participamos o pessoal da área de suprimentos, de desenvolvimento, quem comanda esse comitê são pessoas da área jurídica da empresa, pessoas da área de qualidade. Isso tem mesmo. São reuniões periódicas. Essa equipe jurídica faz pesquisas continuadas sobre legislação, o que está mudando de legislação o que tem na embalagem, o que pode ter na embalagem, os famosos substâncias restritas, (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A importância da observância da legislação no processo produtivo da ShoesShop ocorre não só em nível nacional, mas também internacional, como explicam a gerente de qualidade e o coordenador de desenvolvimento de materiais:

Influencia (a legislação), tanto nacional se o calçado for comercializado no Brasil, pode ter algumas exigências do Inmetro para calçado infantil, tudo tem que ser respeitado e, quando é exportado, também. Ai tem legislações da Europa, Estados Unidos. Ai tem a turma do jurídico que vai, que faz essa pesquisa de normas que a gente precisa atender. (GERENTE DE QUALIDADE).

[...] existem algumas leis no mercado de exportação e também no Brasil e normas que existe alguns parâmetros. Calçado infantil tem algumas restrições, calçados de segurança outras, isso precisa ser respeitado. No caso de exportações, por exemplo, Europa eu tenho o *Manual Reach* que é um manual que rege todas as substâncias que são proibidas na Europa. Tenho manual dos Estados Unidos que rege todas as substâncias que são proibidas naquela região e assim vai. Cada país, ou cada continente tem a sua regra. Então, baseado nisso, se eu vou fazer um calçado que vai ser exportado para Europa, Estados Unidos, Paquistão, seja lá para onde for, tem que saber, no momento do desenvolvimento e porque todo desenvolvimento de matéria-prima e todo desenvolvimento do processo tem que cumprir com essas leis de exportação ou tem que cumprir com as normas do Inmetro para calçado infantil ou tem que cumprir as normas do Inmetro para calçados de segurança. Então todo processo de desenvolvimento é baseado nesse quesito. Se a gente recebe uma demanda para desenvolver calçado de segurança, para atender especificamente alguns critérios, algumas áreas de segurança, construção civil, é uma norma, elétrica é outra norma, frigorífico é outra. Então, tudo isso é baseada no início do desenvolvimento para que você siga essas legislações e consiga aprovação do seu produto no mercado. Seja nacional, seja para fora do mercado (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Nesse sentido, percebe-se a presença constante da regra denominada legislação sobre o processo de desenvolvimento de produtos na ShoesShop e, conseqüentemente, sobre as práticas da empresa que devem estar consonância com a legislação. O planejamento estratégico, por exemplo, deve ser elaborado respeitando toda legislação acerca da fabricação de calçados. A prática de administrativa de controle intitulada comitê baseia suas atividades nas legislações vigentes, já que sua responsabilidade é justamente monitorar as legislações para que a ShoesShop desenvolva seus produto conforme as leis que estão vigorando.

Além da legislação, observa-se, no campo organizacional no qual a ShoesShop está inserida, a presença de regras relacionadas a questões de **responsabilidade socioambiental**. A ShoesShop, por exemplo, preocupa-se em não utilizar determinados produtos químicos, porque são muito insalubres. Eles não são proibidos por lei, mas a ShoesShop opta por não utilizar, pois os considera insalubres.

O gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos explica essa preocupação:

Além da lei, existem algumas coisas que também são associadas aos?? valores da marca então, por exemplo, existem determinados produtos químicos que você não usa porque é lei. Mas tem determinado produto químico que nós não usamos porque é muito insalubre. Exemplo: determinados tipos de solventes que você poderia utilizar, mas ele é muito agressivo a saúde. Então a companhia resolveu tirar. Então existem várias práticas que a gente faz muito mais para atender a boas práticas e até a respeito às pessoas do que para atender a legislação (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Outra forma de demonstrar o cuidado com as questões sociais podem ser constatadas por meio das ações promovidas pelo Instituto ShoesShop.

O compromisso da ShoesShop com o desenvolvimento sustentável das localidades onde atua se traduz nos resultados de seus projetos, que têm ajudado a mudar a vida de alunos e professores, fortalecendo a educação e desenhando um futuro melhor para o Brasil. O Instituto ShoesShop nasceu em janeiro de 2003 para ser o braço de responsabilidade social corporativa da empresa. Seu objetivo é promover a melhoria da política pública educacional das redes municipal e estadual, aprimorando a qualidade do ensino por meio do esporte e da cultura com projetos de ação na escola e pós-escola (SHOESSHOP, 2016).

Com relação à regra concernente às questões ambientais, o gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos ressalta a importância da Associação pela Indústria e Comércio Esportivo (Ápice):

A gente tem um grupo que chama Ápice que é um grupo dos fabricantes de calçados esportivos de performance do Brasil. Até algumas práticas em conjunto nós tomamos. Então, estamos nós, a Nike, Adidas, Asics, algumas coisas são totalmente separadas e queremos que continue assim... Nós temos programas em conjunto de sustentabilidade. Nós temos programa em conjunto da representatividade do setor por exemplo em questão de importação, taxas de importação, defesas em conjunto na parte de alíquota de importação, por exemplo, de defesa de assuntos da categoria perante o governo federal (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

A Ápice foi criada com a missão de tornar-se o canal institucional entre a indústria brasileira de produtos esportivos e o governo brasileiro, bem como outras entidades setoriais. Ela desenvolve uma série de ações de sustentabilidade voltadas para a indústria de produtos esportivos dentre os quais é possível mencionar o Programa de Gerenciamento de Resíduos voltado para reparar a cadeia de fornecedores da indústria esportiva para operar sem o desperdício e degradação dos recursos naturais (SHOESSHOP, 2016).

A atuação dessa regra relativa ao tema da responsabilidade socioambiental pode ser verificada na prática de ficha padrão e de *briefing*. A ficha padrão contém informações sobre os materiais e procedimentos de fabricação do calçados os quais devem atender aos requisitos de responsabilidade ambiental. Entendimento semelhante ocorre ao elaborar o *briefing*, pois esse processo também deve observar essas questões ambientais.

Exemplo do respeito da ShoesShop à causa socioambiental se reflete no desenvolvimento da Savana IPÊ: desde 2004, a Savana possui parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), que se dedica à conservação da fauna e flora da Mata Atlântica, Amazônia e Pantanal. Dessa parceria, foram criadas as sandálias Savana IPÊ, que tem 7% do valor das vendas revertido para projetos do IPÊ. Os bichos estampados nos modelos são: libélula, o tuiuiú e o Sauim-de-Manaus. A Savana, por meio da parceria com o IPÊ, apoia mais de 50 projetos ambientais na Amazônia, Mata Atlântica e Pantanal. Desde o início da parceria, em 2004, mais de 2,5 milhões de reais já foram repassados ao Instituto. A venda das sandálias Savana IPÊ contribui para a sustentabilidade do Instituto e a continuidade de seus projetos, além de divulgar espécies da fauna brasileira que se encontram em perigo de extinção. Foi a primeira causa socioambiental apoiada por Savana, uma marca brasileira buscando proteger as riquezas de nosso País (INSTITUTO DE PESQUISAS ECOLÓGICAS (IPÊ), 2016).

Outra regra presente no campo organizacional do qual a ShoesShop faz parte diz respeito à **qualidade**. Essa regra é verificada inclusive por meio de algumas normas elaboradas pela ABNT tais como: ABNT NBR 14834/2015 (Conforto do calçado), ABNT NBR 13888/2014 (Construção superior do calçado - Materiais de estruturação e reforço) e ABNT

NBR 14742/2014 (Construção inferior do calçado - Solas, solados e materiais afins - Determinação da resistência a flexões contínuas em um ângulo de 90°) e que orientam o desenvolvimento dos produtos na ShoesShop, já que seus critérios de qualidade a serem observados deverão levar em consideração essas questões.

Essa regra influencia a execução de determinadas práticas tais como a de planejamento industrial e ficha padrão. No caso do planejamento industrial, ele sofre influência da regra qualidade no sentido de que ele deve ser planejado e executado conforme os padrões de qualidade vigentes tanto no mercado quanto estabelecidos pela empresa.

Nesse sentido, o coordenador de PCP explica como o planejamento industrial, caso não seja elaborado corretamente, seguindo parâmetros de qualidade, pode prejudicar o processo produtivo.

PCP vai programar de acordo com balanceamento da fábrica, a fábrica tem capacidade para 10.000 pares. Eu não posso projetar 12, 13, 14. Se eu projetar uma produção de oito, nove, eu estou sendo ineficiente. Eu vou ficar com a fábrica ociosa. Então, o planejamento faz toda essa parte.

No tocante à elaboração da ficha padrão, o coordenador de desenvolvimento de materiais deve levar em consideração a qualidade dos materiais que serão utilizados para a fabricação dos produtos. Para tanto, os seus fornecedores devem entregar os materiais com um laudo atestando a qualidade do produto e, dependendo do fornecedor, a ShoesShop (o coordenador de desenvolvimento de materiais) também realiza testes para verificar a qualidade do material.

O fornecedor tem por obrigação entregar todas as matérias-primas testadas. Inclusive, ele tem que me enviar um laudo do material. O fornecedor me envia todo material e m laudos de cada material. Então, ele manda o tecido na cor tal, aí eu vou, de acordo com a pontuação desse fornecedor, definir se eu vou retestar 100% desse material ou só uma amostragem. Então, se é um fornecedor que está tranquilo, que está bem na pontuação, que está entregando bem para a fábrica, eu vou fazer um reteste parcial. Se ele é um cara que está dando muito problema, que constantemente o que ele manda não está batendo, eu já vou aumentar essa amostragem ou, até mesmo, fazer 100% dos retestes. Eu posso fazer tanto no laboratório de P&D quanto terceirizado. IPT, IBTEC, SENAI (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Essa questão dos fornecedores remete a outra regra vigente no campo organizacional do qual a ShoesShop pertence, pois os fornecedores irão influenciar, por exemplo, a prática de ficha padrão, já que os materiais fornecidos por eles farão parte dessa ficha. Eles influenciam

também a prática de cronograma, pois caso eles atrasam a entrega de algum material, o cronograma deve ser alterado:

Fornecedores influenciam muito até porque desenvolvimento depende muito dos fornecedores. O conhecimento deles, o atendimento deles influencia muito. Se eles entregam as coisas na data a gente consegue cumprir; a legislação também porque a área de desenvolvimento trabalha por coleção e a gente tem que se adaptar a legislação (ANALISTA DE PROJETO).

Os fornecedores também influenciam a prática de *briefing*, pois dependendo do que apresentarem, a ShoesShop irá desenvolver um *briefing* em consonância:

Fornecedores também influenciam na apresentação de coisas novas que eles fazem. Hoje a gente tem menos contato porque estamos distantes. A região de Novo Hamburgo. É um pólo calçadas. Então foi só participar de feiras que é onde tem mais contato com os fornecedores. Exemplo tecido, laminado (ANALISTA DE PROJETO).

No tocante aos principais recursos presentes no campo organizacional da presente da ShoesShop, verificou-se que os mesmos são os seguintes: financeiro, equipamentos, matéria-prima, tecnologia e relacionamentos.

O acesso a recursos **financeiros** por parte das organizações inseridas no campo organizacional em questão pode ser feita por meio da realização de empréstimos ou obtenção de financiamentos; pelo direcionamento de capital próprio; pela busca de incentivos da administração pública e pela reivindicação de subsídios do Governo. Essas formas de obtenção de recursos financeiros proporcionam a realização de investimentos, a ampliação das instalações, a aquisição de equipamentos e a realização de melhorias e de reformas.

No caso da ShoesShop, o gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos explica de que maneira a empresa obtém acesso aos recursos financeiros:

Existem vários fomentos do governo federal. Nós, particularmente, participamos de um que é chamado lei do bem. Todo investimento que você faz em inovação para gerar mais tecnologia, mais emprego, você é incentivado. Existe um incentivo dentro do imposto de renda para essas despesas feitas com tecnologia. Então, sempre que há problemas desse tipo, em que a empresa é elegível, a gente vai atrás sim. Acho que o Brasil ainda faz pouco isso perante os nossos concorrentes asiáticos, mas sempre que tem a gente procura participar (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Além de acessar recursos financeiros por meio de fomentos do Governo Federal, a ShoesShop obtém financiamentos com bancos, já que mantém um relacionamento positivo com

os mesmos. Exemplo disso foi a aprovação do financiamento de R\$ 85,3 milhões por parte do BNDES à ShoesShop, por meio do Programa BNDES Prodesign, para investimentos em design, moda, diferenciação, fortalecimento e reposicionamento de marcas, construção de minifábricas e projetos sociais no âmbito da comunidade, em São Paulo (SP), Campina Grande (PB) e Montes Claros (MG) (BNDES, 2015). Outro caso foi a contratação de financiamentos totalizando o valor de R\$ 187.332.401,00 a serem investidos na nova fábrica de Savana, em Montes Claros (MG). (BOVESPAIM, 2012).

Dessa forma, os recursos financeiros atuam sobre a prática de *briefing*, já que a depender dos recursos financeiros disponíveis, o briefing será elaborado. As práticas de orçamento anual e de planejamento também são influenciadas, já que são elaboradas de acordo com os recursos financeiros disponíveis.

Em relação aos recursos **equipamento** e **matéria-prima**, a obtenção dos mesmos está relacionada com o recurso financeiro, já que este recurso proporciona a aquisição daquele. Nesse sentido, o gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos explica:

Muitas vezes algum equipamento pode cair nessa categoria de tecnologia que pode ter algum tipo de fomento. O fomento para empresas grandes como a nossa não “é” muito grande, mas minimamente você tem algum subsídio para juros, financiamento de uma parte... Então tem alguns casos que a gente tem, acessa financiamento e aí a gente faz. Embora a questão do financiamento, ele tem muito a ver se a empresa está contabilizada ou não. Então, dependendo, não vale a pena pagar juros, fazer, mas tem alguns tipos de incentivos de algum tipo de fomento, a gente usa sim (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Assim, a compra de equipamentos pode ser facilitada caso o mesmo esteja inserida em alguma categoria de programa de fomento e ela está relacionada com as prática de orçamento anual e levantamento de custos. A matéria-prima, por sua vez, possui acesso facilitado por meio da participação em feiras especializadas, das quais a ShoesShop participa e passa a conhecer as novidades ofertadas por seus fornecedores. A importância da participação em feiras é ressaltada pelo coordenador de desenvolvimento de materiais:

A busca por tendências é feita por catálogo de moda, viagens e *internet*. Basicamente são esses três veículos: catálogo de moda como PromoStyl, viagens em locais que geram tendências, viagens à Nova Iorque, Londres, Japão para participação em feira e observação na rua. Porque a moda que vai acontecer agora está na feira. A que vai acontecer daqui a dois anos, está na rua, está no pessoal alternativo da rua (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Assim, com base nessas informações adquiridas acerca dos materiais apresentados nas feiras, o *briefing*, o planejamento operacional, a ficha padrão, levantamento de custo e orçamento serão elaborados e, portanto, pode-se afirmar que o recurso matéria-prima influencia essas práticas.

A obtenção do recurso **tecnologia** está relacionada tanto com a participação em feiras, quanto com o conhecimento desenvolvido pela própria ShoesShop. A participação em feiras permite conhecer novas tecnologias disponíveis no mercado para a produção de calçados, bem como pode gerar *insights* para que a própria ShoesShop desenvolva novas tecnologias. Exemplo disso é o caso do desenvolvimento de sistema de amortecimento dos tênis da Onuz que se tornaram referência mundial.

No tocante ao recurso **relacionamento**, o bom relacionamento que a ShoesShop mantém com seus parceiros (bancos, fornecedores, clientes, funcionários etc) a confere reputação e imagem positivas. Ratifica-se esse relacionamento saudável ao observar a facilidade no acesso aos recursos financeiros, como financiamentos oriundos de bancos.

Após analisada a maneira pela qual as propriedades do campo (regras e recursos) moldam alguma práticas dentro da ShoesShop, na seção seguinte, foram analisados os isomórficos influenciam a adoção dessas práticas por parte da organização.

4.2.3.2. Mecanismos Isomórficos

Tendo em vista que os mecanismos isomórficos (coercitivo, mimético e normativo), conforme explicam Dimaggio e Powell (2005), são considerados a ferramenta por meio da qual as práticas extra-organizacionais são incorporadas pela organização, nesse momento, analisam-se os mecanismos isomórficos que resultam na adoção de determinadas práticas que prevalecem no campo organizacional e que são incorporadas pela ShoesShop.

Com relação ao **isomorfismo coercitivo**, foi possível identificar que a prática de comitê foi adotada pela ShoesShop em decorrência de uma punição (multa) sofrida devido ao lançamento de um produto que não estava com a etiqueta dentro do estabelecido pela legislação:

Porque aconteceu o caso da gente lançar um produto e receber multa, porque a etiqueta não estava de acordo com a legislação. Em outros casos, a gente teve que recolher produto para trocar a etiqueta que estava fora da legislação. Então a partir disso, nós agora para lançarmos um produto temos de passar pelo crivo desse comitê de assuntos

regulatório (GERENTE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO DA ÁREA DE ARTIGOS ESPORTIVOS).

Assim, a partir do ocorrido e visando não mais receber punições devido ao não cumprimento de leis, a ShoesShop, de certa forma, foi coagida a criar o Comitê de Assuntos Regulatórios que controla essas questões legais dentro da empresa.

Outra exemplo acerca de como mecanismos isomórficos influenciam o processo de desenvolvimento de produto na ShoesShop é constatado por meio do caso, anteriormente mencionado, sobre as denúncias de que determinado calçado desenvolvido pela ShoesShop não estava em conformidade com uma norma técnica brasileira de conforto. Assim, apesar da norma ser voluntária e da ShoesShop conceder explicações plausíveis para justificar a não conformidade da norma, ela resolveu se adaptar à norma, pois certamente iria sofrer punições, em termos de perda de imagem, já que a divulgação na mídia possui grande alcance e, provavelmente, alguns consumidores não iriam captar os motivos dos calçados da ShoesShop não terem sido aprovados naquele teste.

Com relação ao **isomorfismo mimético**, o coordenador de desenvolvimento de produto explica o seguinte:

Nós temos um portfólio de marcas, nós temos Aniar, Retopp, Mizumo, Bits e Seven Away. A Aniar e Retopp são marcas mais seguidoras, elas seguem os grandes *players* do mercado. Então, constantemente, elas estão buscando o que os grandes *players* estão fazendo e passam a fazer rapidamente o que eles estão fazendo. Então isso acontece com muita frequência. Você busca inspiração em calçados que os grandes *players* Nike, Adidas, Puma já lançaram no mercado. A Onuz é uma marca top no mercado. Ela gera tendência no mercado de *running*. Então, a busca de materiais em produtos já existentes é muito menor, quase nula. Porque a tendência é que ela gera o oposto: que os outros a busquem como referência. Então, dentro da empresa, nós temos marcas que estão posicionadas de maneiras diferentes. Então tem muito busca nisso aí. A gente compra muitos calçados, desmonta muito calçado para avaliar, justamente com as marcas que são seguidoras. Já com as marcas que são mais top como a Bits e a Onuz, nós desenvolvemos tecnologia para que os outros, no futuro, busquem isso também. Então, no caso da ShoesShop, tem essas duas balanças (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

A partir do exposto, percebe-se que, dependendo da marca para a qual o produto está sendo desenvolvido, o isomorfismo mimético estará mais ou menos presente. Essa constatação vai ao encontro da explicação fornecida por Dimaggio e Powell (2005) de que a mimese está presente quando a organização toma outras como modelo para desenvolver seus produtos. Dessa forma, a ShoesShop pode se basear em empresas como a Nike e Adidas para desenvolver os calçados de marcas que não estão posicionadas como sendo de vanguarda.

É importante destacar que esse relato, ao mencionar que a Onuz e a Bits são marcas que ditam tendências, que desenvolvem tecnologias para que os demais a sigam, evidencia a presença do elemento agêntico em relação ao ambiente institucional que pode ser influenciado pelas organizações. Como exemplo, é possível citar o caso do sistema de amortecimento dos tênis da Onuz (*Wave*) que é referência mundial:

O sistema de amortecimento da Onuz é referência mundial. Você vai ver no mercado das pequenas marcas, mesmo até grandes marcas como Azaleia, Olímpicos, a busca de referência muito forte nos calçados top da Onuz. Então, o Tube (sistema de amortecimento da Olympikus) é uma referência direta às placas Wave da Onuz (COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Dessa forma, pode-se dizer que, apesar de não ter sido possível verificar, a partir dos relatos, a criação de práticas em decorrência do mecanismo mimético, consta-se que o mesmo atua na execução de práticas, tais como a de *briefing*, ficha padrão, compra de tendências e o estudo de tendências. No caso das práticas de *briefing* e ficha padrão elas são elaboradas com base em informações do mercado o que afeta o conteúdo dessas práticas. No tocante às práticas da compra e do estudo de tendências, como a partir dessas práticas são gerados *insights* para o desenvolvimento de novos produtos e como nelas estão contidas informações sobre a concorrência, pode-se afirmar que, de certa forma, a mimese está presente na elaboração dessas práticas e, consequentemente, nos produtos que são desenvolvidos pela ShoesShop.

Acerca do isomorfismo normativo, o mesmo se revela mais fortemente ao analisar algumas ações tomadas pela Associação pela Indústria e Comércio Esportivo (ÁPICE), estando em consonância com a literatura apresentada por Dimaggio e Powell (2005) que destacam a participação em associações como fonte de homogeneidade, já que funciona como instrumento de padronização do conhecimento.

Nesse sentido, o gerente de inovação de produto da área de artigos esportivos explica que as empresas participantes da ÁPICE adotam várias práticas em conjunto. Uma delas consiste no Programa de Gerenciamento de Resíduos destinado a reparar a cadeia de fornecedores da indústria esportiva para operar sem o desperdício e degradação dos recursos naturais (SHOESSHOP, 2016).

Dessa forma, esse isomorfismo normativo se reflete na elaboração da ficha padrão, pois, ao descrever os materiais a serem utilizados no processo de desenvolvimento de produto, considera aqueles fornecidos por fornecedores que estejam de acordo a especificação da empresa.

É importante destacar o papel exercido pelas consultorias que ratifica não só o isomorfismo mimético, como também o normativo, já que essas empresas de consultoria, normalmente, apresentam soluções prontas, contribuindo para o grau de homogeneidade de um setor. Conforme explicam Oyadomari, et al. (2008) e Walter e Augusto (2011), ao terem sua legitimidade reconhecida por implementar determinada prática em outras empresas de referência, elas são contratadas mesmo que a empresa contratante possua profissionais com competências para desenvolver tal atividade, pois a simples adoção da prática não garante a legitimação. É necessário que a adoção da prática seja percebida pelos *stakeholders* como sendo importante, de forma que, para alcançar esse objetivo, é preciso cumprir um ritual de divulgação que comunica ao público interno a relevância do projeto que, no caso da ShoesShop, referiu-se à nova maneira de estruturar o processo de desenvolvimento de produto (OYADOMARI, ET AL., 2008).

Assim, a empresa de consultoria contratada pela ShoesShop, sendo especializada em estruturar o processo de desenvolvimento de produto, certamente, trouxe uma bagagem de conhecimentos aplicados em outras empresas nas quais já atuou, para a ShoesShop, refletindo, a presença do mimetismo. Adicionalmente, ao relatar casos de sucesso em empresas, com a participação dos próprios profissionais envolvidos no caso, muito provavelmente os profissionais, influenciados pelo relato, sentem-se motivados a adotar as mesmas práticas relatadas por colegas de profissão, demonstrando a atuação do isomorfismo normativo.

A partir do exposto, foi possível avaliar a atuação dos mecanismos isomórficos em relação às capacidades dinâmicas, complementando, dessa forma, a análise da atividade estratégica, conforme orienta Whittington (2011).

4.3. ANÁLISE CRUZADA

Após a análise individual dos casos, nesta seção é apresentada a análise cruzada dos casos (*cross case*). Essa análise objetiva comparar os achados de ambas as empresas, no intuito de identificar semelhanças e diferenças no processo de desenvolvimento de produtos. O capítulo de análise cruzada foi dividido nas mesmas seções do capítulo de análise individual, porém agora tratando da São Braz e da ShoesShop concomitantemente.

4.3.1. Desenvolvimento de Produto

A análise cruzada do desenvolvimento de produto da São Braz e da ShoesShop foi feita, primeiramente, levando em consideração o escopo e abordagens do processo de desenvolvimento de produto de cada empresa e, em seguida, analisando os processos e mecanismos de aprendizagem utilizados.

4.3.1.1. Processo de Desenvolvimento de Produto

Segundo Rozenfeld et al. (2006), as abordagens atuais de desenvolvimento de produto defendem a integração das áreas da empresa com a sua cadeia de suprimentos. Esse entendimento, associado ao fato de que as áreas funcionais tanto da São Braz quanto da ShoesShop desempenham atividades de maneira integrada, conduziu à constatação de que o processo de desenvolvimento de produto de ambas as empresas segue a orientação da Abordagem de Processo de Negócio.

Contudo, o processo de desenvolvimento de produto na São Braz, diferente do que é sugerido por Rozenfeld et al. (2006) em relação à sua integração com o planejamento estratégico, segue a lógica do modelo de Besstand e Tidd (2009) que é mais simplificado e não salienta a elaboração do planejamento estratégico.

Já o desenvolvimento de produto na ShoesShop é orientado pelo seu planejamento estratégico que, atualmente, foca na internacionalização e posterior globalização das marcas da empresa, além de apresentar todas as etapas de desenvolvimento de produto nitidamente delimitadas, seguindo, portanto, o modelo de Rozenfeld et al. (2006) que é mais detalhado.

Esse maior detalhamento é constatado, por exemplo, pelo uso do funil de desenvolvimento de produto proposto por Clark e Wheelwright (1993) para estruturar o processo de desenvolvimento de produtos da ShoesShop. O *gates* (filtros) do funil de desenvolvimento de produto da ShoesShop são: a aprovação do *briefing*, aprovação dos desenhos, aprovação dos protótipos, *buffer* inicial de produção e o acompanhamento dos resultados.

No caso da São Braz, a empresa não menciona explicitamente o uso de alguma metodologia para estruturar o processo de desenvolvimento de produto, porém, com base nas

narrativas, a pesquisadora estruturou o processo utilizando como base o método do *Stage Gate*, fornecido por Cooper (2001), conforme apresentado na Figura 17.

Além de não orientar o processo de desenvolvimento de produto por meio do planejamento estratégico, a São Braz também não elabora o planejamento de projeto, presente na ShoesShop. Dessa forma, constata-se que a São Braz não cumpre com a macrofase de Pré-Desenvolvimento composta pelas fases de Planejamento Estratégico de Produto e de Planejamento do Projeto, presentes no modelo de Rozenfeld et al (2006).

A ausência dessas etapas pode estar prejudicando o processo de desenvolvimento de produtos na São Braz, dificultando/atrasando o lançamento de produtos em alguns momentos, como foi o caso do biscoito Tuffs. Especificamente sobre a ausência da fase de planejamento estratégico na São Braz, essa atitude pode estar acarretando em retrabalho no PDP, pois a falta de uma visão clara do projeto a ser desenvolvido impede que a equipe seja mais assertiva no desenvolvimento do novo produto. Com relação à não realização da etapa de projeto conceitual pela São Braz, a consequência é o desenvolvimento de produtos focados apenas em pequenas melhorias incrementais na funcionalidade do produto ou no seu processo produtivo, já que a fase de projeto é fundamental para geração de ideias que possam trazer produtos com conceitos inovadores ao mercado de atuação.

Nesse sentido, com base no modelo de Rozenfeld et al. (2006), o desenvolvimento de produtos na São Braz só inicia com a fase de projeto informacional também desempenhada pela ShoesShop. Após essa fase, ambas as empresas partem para pesquisas de tendências e concorrentes, visando o desenvolvimento do conceito e definições do produto, o chamado projeto conceitual.

Posteriormente à definição do conceito, as empresas investem em uma série de atividades relativas ao detalhamento do produto em desenvolvimento, correspondendo a fase de projeto detalhado proposta pelo autor supracitado. Em relação à fase de preparação para a produção, são realizadas análises de custos, avaliações de amostras, lote piloto, entre outras em ambas as empresas, porém, na ShoesShop essas atividades são realizadas de maneira mais criteriosa o que pode ser ratificado, por exemplo, pela elaboração da *tech pack*. Fato semelhante acontece com a fase de lançamento de produto, pois a ShoesShop elabora um *buffer* de produção, demonstrando preocupação com questões relacionadas à demanda do produto, enquanto que a São Braz está mais preocupada com a apresentação e inserção do produto nos pontos de venda.

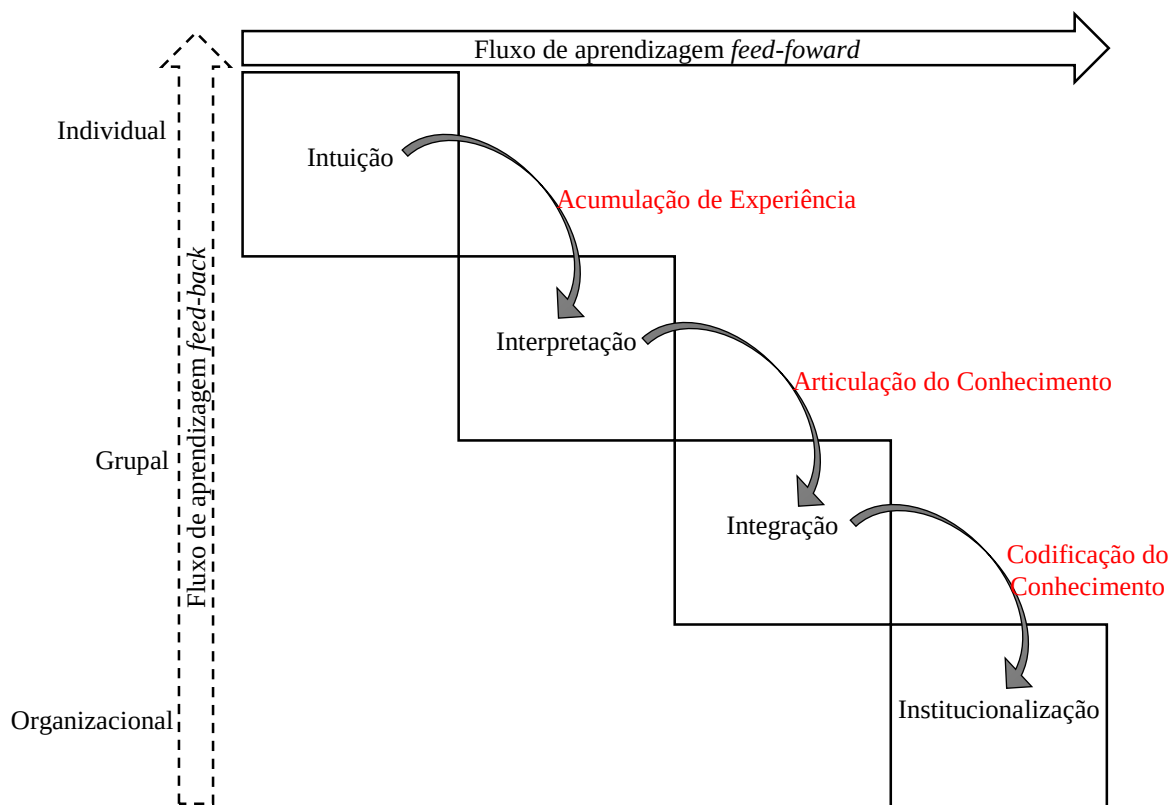
A partir desse momento, as próximas fases estão ausentes no processo de desenvolvimento de produto da São Braz. Isso significa que na São Braz não há um controle rigoroso com relação ao acompanhamento do produto e do processo e pouca preocupação com a descontinuação dos produtos. Esse acompanhamento na ShoesShop é feito de maneira programada por meio do uso de indicadores de desempenho no primeiro trimestre de vendas e pela programação das coleções. Como consequência, consta a dificuldade em registrar as lições aprendidas em cada um dos novos projetos, acarretando em um aumento da probabilidade de serem cometidos os mesmos erros de projetos anteriores.

É importante ressaltar que com base nos dados coletados, constatou-se também que em ambas as empresas, o processo de desenvolvimento de produto passou a ser mais estruturado a partir momento em que consultorias foram contratadas. Contudo, no caso da São Braz, a consultoria se destinou à obtenção da ISO 9001, enquanto que na ShoesShop a consultoria foi, realmente, direcionada à melhoria do processo de desenvolvimento de produto, já que a empresa precisava se estruturar melhor para início à sua estratégia de internacionalização. Essa explicação pode ser também uma justificativa para o fato do processo de desenvolvimento de produtos na ShoesShop ser mais detalhado e estruturado do que na ShoesShop.

Conclui-se, portanto, que a utilização de modelos com etapas bem definidas alinhadas ao planejamento estratégico da empresa são de extrema importância para o sucesso no desenvolvimento de produtos, constatação que corrobora o entendimento fornecido por Rozenfeld et al. (2006). Ao reconhecer essa importância, a São Braz tem buscado aperfeiçoar seu processo, focando, inclusive no desenvolvimento de seu planejamento estratégico.

4.3.1.2. Aprendizagem no Processo de Desenvolvimento de Produto

A análise cruzada dos dados permitiu ratificar o entendimento previamente identificado na análise individual acerca de que os processos de aprendizagem subjacentes ao desenvolvimento de produto em ambas as empresas ocorrem conforme o *framework* dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999) e são mediados pelos mecanismos de aprendizagem fornecidos por Zollo Winter (2002). A Figura 21 ilustra essa relação, demonstrando a maneira pela qual os mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento) atuam no processo de aprendizagem conferindo fluidez ao *framework* dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999).

Figura 21 – Relação entre processos e mecanismos de aprendizagem

Fonte: elaboração própria (2016)

Isso significa que, por meio do mecanismo de aprendizagem denominado acumulação de experiência, a aprendizagem evolui do processo de intuição para o de interpretação; o mecanismo de articulação do conhecimento, por sua vez, permite avançar para o processo de integração; e o mecanismo de codificação medeia a passagem para o processo de institucionalização.

Empiricamente, essas relações, bem como as diferenças identificadas em cada uma das organizações pesquisadas, podem ser visualizadas no Quadro 24.

Quadro 24 – Processos e Mecanismos de Aprendizagem na São Braz e na ShoesShop

PROCESSOS E MECANISMOS DE APRENDIZAGEM	ENTRADAS/SAÍDAS	
	SÃO BRAZ	SHOESSHOP
PROCESSO DE INTUIÇÃO	Experiências profissionais e pessoais vivenciadas no passado (trabalho em outra (s) empresa (s) e a formação acadêmica)	Experiências profissionais e pessoais vivenciadas no passado (trabalho em outra (s) empresa (s), cargos ocupados anteriormente, formação acadêmica, participação em cursos, viagens).
MECANISMO DE ACUMULAÇÃO DE EXPERIÊNCIA	Experiência profissional; Experiência a partir do desenvolvimento e lançamento de produto anteriores; Experiência a partir de em feiras e cursos	Experiência profissional; Experiência a partir do desenvolvimento e lançamento de produto anteriores; Experiência a partir de viagens, feiras e cursos.
PROCESSO DE INTERPRETAÇÃO	Conversas informais, treinamentos, contato telefônico, reuniões e uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE)	Conversas informais, treinamentos, contato telefônico, cursos, reuniões, viagens e uso do SAP.
MECANISMO DE ARTICULAÇÃO DO CONHECIMENTO	Conversas informais e discussões coletivas; Reuniões; Treinamentos; Corredores da empresa; Feiras; Cursos; Atuação em associações (ex.: ABMILHO); Telefone; E-mail; Visitas a pontos de venda.	Conversas informais; Reuniões; Treinamentos; Viagens; Feiras; Cursos; Contato Telefônico; E-mail; Visitas a fornecedores; Participação em associação (ÁPICE).
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	Conhecimento compartilhado na prática (<i>learning by doing</i>)	Entendimento compartilhado (Exemplo: <i>briefing</i> e protótipo); Ajuste mútuo
MECANISMO DE CODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO	Procedimento; Sistema de Automação Empresarial (SAE); Planilhas de excel; Atas; Formulários; Ficha do produto; Manuais; Planilhas de computador	Ficha Padrão (ficha técnica) SAP; Planilhas de excel; Atas; Formulários; Ficha do produto; Manuais; Relatórios; Cronograma (farol); Cartilha de Qualidade; Apostilas; <i>Checklist</i> .
PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	Sistema de Automação Empresarial (SAE), procedimentos, formulários e planilhas de excel.	Manual, SAP, planilhas de Excel, ficha padrão (técnica), <i>checklists</i> , cronograma (farol), cartilha da Qualidade, nota QM e RNC.

Fonte: elaboração própria (2016)

Esse Quadro foi construído com base nos Quadros 11 e 18 acerca dos processos de aprendizagem na São Braz e na ShoesShop, bem como nos Quadros 12 e 19 sobre os mecanismos de aprendizagem em ambas as empresas. Ao perceber que, de fato, os mecanismos de aprendizagem representam o elemento de ligação necessário aos processos de aprendizagem para conferir dinamicidade ao *framework* dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999), foi possível construir o Quadro 24.

Assim, no caso do processo de **intuição**, os entrevistados das duas empresas relatam a importância da formação acadêmica e das experiências profissionais e pessoais vivenciadas no passado para o reconhecimento de um padrão ou possibilidade de desenvolvimento de produto. Entretanto, na ShoesShop, foi dado bastante destaque às viagens realizadas para locais que geram tendências, tais como Nova Iorque, Londres e Japão para a participação em feira e observação na rua, como forma de identificar tendências sobre as quais vai trabalhar. Após a viagem, é feita uma concatenação dessas tendências para discutir com o setor de *design*, de produto e de desenvolvimento de materiais quais as linhas a empresa irá perseguir.

Nesse momento, percebe-se que as discussões em reuniões se constituem em entrada/saída do próximo passo no processo de aprendizagem na ShoesShop que corresponde à **interpretação**. Analogamente, na São Braz, o processo de interpretação também envolve as conversas estabelecidas em reuniões. Contudo, na São Braz, as conversas informais estabelecidas, por exemplo, em encontros causais na empresa, são mais frequentes do que na ShoesShop. Além das conversas, a construção de linguagem padronizada também está presente nas duas empresas. A maneira pela qual essa padronização ocorre, é feita por meio, principalmente, do uso de um sistema que na São Braz é denominado de SAE e na ShoesShop de SAP.

Com relação ao processo de **integração** na São Braz, é dada bastante ênfase ao entendimento compartilhado que é alcançado na prática, envolvendo, portanto, o conceito de *learning by doing*. Conforme a gerente de desenvolvimento de produto da São Braz, o conhecimento acerca do produto desenvolvido em laboratório é repassado para a equipe que participará da realização do teste piloto e, conseqüentemente, da produção para comercialização, no dia-a-dia do trabalho, ou seja, na prática. Já na ShoesShop, o entendimento compartilhado é alcançado por meio da realização de reuniões, durante as quais ocorre a tomada de ações coordenadas por membros de um grupo de trabalho. Nesse momento, percebe-se que o Funil de Desenvolvimento de Produto contribui para que haja um ajuste mútuo na organização acerca do desenvolvimento de produto, já que, conforme Bessant e Tidd (2009), os projetos só

avancam dentro do processo de desenvolvimento se uma série de filtros, com critérios estabelecidos para decisão, são transpostos, ou seja, se há consenso, um entendimento compartilhado de que determinado filtro pode ser ultrapassado.

No tocante ao processo de **institucionalização**, ambas as empresas utilizam sistema de informação e planilhas de excel para codificar o aprendizado gerado. Porém, na São Braz, destaca-se a elaboração de procedimentos como uma ferramenta que contribui bastante para a codificação do conhecimento. Na ShoesShop, salienta-se o uso de ficha padrão (ficha técnica), *checklist*, cronograma (farol), cartilha de Qualidade, nota QM e RNC. Percebe-se, portanto, que a ShoesShop faz uso de diversas ferramentas para codificar o aprendizado gerado, contribuindo para uma maior institucionalização do conhecimento na empresa e, conseqüentemente, facilitando o processo de *feed back*.

Após analisar o processo de aprendizagem implícito no desenvolvimento de produto, é importante analisar a maneira pela qual os mecanismos de aprendizagem atuam na evolução dos processos de aprendizagem subjacentes ao desenvolvimento de produto nas empresas em questão.

Com relação ao mecanismo de acumulação de experiências, ambas as empresas destacam a importância das seguintes experiências: (1) experiência profissional vivenciada em momentos passados; (2) experiência adquirida a partir do desenvolvimento e lançamento de produtos anteriores; e (3) experiência oriunda da participação em viagens, feiras e cursos. Contudo, a realização de viagens para a ShoesShop apresenta ter maior importância para o desenvolvimento de produto, enquanto que na São Braz essa importância é creditada à experiência adquirida a partir do desenvolvimento e lançamento de produto anteriores.

Tendo em vista o entendimento de Zollo e Winter (2002) de que por meio da acumulação de experiência as rotinas se desenvolvem, o Quadro 25 apresenta as rotinas envolvidas no processo de desenvolvimento de produto de cada uma das empresas.

Quadro 25 – Comparação entre as Rotinas Organizacionais da São Braz e da ShoesShop

Rotinas de Busca	
SÃO BRAZ	SHOESSHOP
Observação do mercado	Elaboração do Planejamento Estratégico; Elaboração do Planejamento Plurianual; Elaboração do Planejamento Operacional.
Sugestão da presidência, funcionário ou cliente	Elaboração do <i>briefing</i>
Aprovação ou reprovação da ideia	Apresentação do <i>briefing</i>
Busca de conhecimento	Busca de matérias-primas
Realização de teste em laboratório;	Portfólio de Produtos; Portfólio de materiais (matérias-primas); Portfólio de tecnologias.
Degustação sensorial	Desenvolvimento de formas; Design de solado e de cabedal.
Aprovação ou reprovação das amostras	Apresentação dos desenhos
Aprovação do produto	Levantamento dos materiais
Teste Piloto	Teste em laboratório
Produção para comercialização	Desenvolvimento do projeto do produto
Lançamento do produto	Protótipo de cabedal e de solado
	Apresentação do protótipo;
	Tech pack
	Manufatura
	Lançamento do produto?
	Acompanhamento do produto/processo
	Descontinuar Produto no Mercado

Fonte: elaboração própria (2016)

Foi constatado que, na São Braz, o desenvolvimento de produto é orientado pelas rotinas de observação de mercado e de sugestão da presidência, funcionários e/ou cliente, enquanto que, na ShoesShop, as rotinas de planejamento (estratégico, plurianual e operacional) são norteadoras do começo do processo de desenvolvimento de produto.

Em seguida, na São Braz, tem início a rotina de busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto. Na ShoesShop, antes de executar a rotina de busca de conhecimento que, no caso dessa empresa se desdobra em busca de matérias primas e desenvolvimento de formas, design de cabedal e de solado, a rotina de elaboração do *briefing* é realizada, pois conforme esse briefing o produtos serão desenvolvidos, ou seja, os novos calçados deverão atender às especificações contidas no *briefing*. É importante mencionar que a rotina de elaboração de portfólio também é desempenhada na ShoesShop logo após a realização da rotina de busca de materiais.

A rotina que segue em ambas as empresas é a de realização de testes em laboratório. Obviamente, os testes realizados em uma empresa do setor alimentício serão diferentes daqueles que um empresa do setor calçadista realiza. No primeiro caso, a rotina de degustação

sensorial é desempenhada para que, em seguida, seja possível aprovar ou reprovar a amostra. No segundo caso, são realizados testes físicos, químicos e de calce para atestar a viabilidade do produto.

Em seguida, na São Braz, a rotina realizada é a de aprovação das amostras pela diretoria e presidência para, posteriormente, iniciar a rotina de teste piloto que dará seguimento à rotina de produção para comercialização e, finalmente, à rotina de lançamento de produto.

Na ShoesShop, esse processo é mais criterioso. Realizada a rotina de teste em laboratório, começa a rotina de desenvolvimento de projeto do produto que, com base na explicação fornecida, percebe-se que não está presente no processo de desenvolvimento da São Braz. Logo após, consta a rotina de elaboração dos protótipos tanto de cabedal quanto de solado que resultará na rotina de apresentação desses protótipos para serem aprovados ou reprovados. Aprovados os protótipos, a rotina a ser executada é a de *tech pack*, para, então, iniciar a rotina de manufatura que corresponde à rotina de produção para comercialização na São Braz. O lançamento de produto na ShoesShop é completamente diferente do que é feito na São Braz, não apenas por se tratar de indústrias diferentes, mas porque na ShoesShop é feito um *buffer* inicial de produção que poderia ser feito na São Braz para evitar a ausência de estoque quando do lançamento do produto.

Na ShoesShop, o processo de desenvolvimento de produto não é finalizado com a rotina de lançamento conforme acontece na São Braz. A ShoesShop realiza ainda as rotinas de acompanhamento do produto/processo, como também a rotina de descontinuar o produto no mercado, principalmente, porque trabalha com produtos relacionados à moda e a esta é bastante volátil.

Apesar dos produtos da São Braz não pertencerem a um setor tão dinâmico quanto o da moda, a indústria alimentícia passa por uma transformação decorrente das mudanças no hábitos alimentares da população em geral, devido ao aumento da preocupação com questões estéticas, bem como de saúde. Nesse sentido, percebe-se que a São Braz deveria dar maior atenção às rotinas de acompanhamento do produto/processo, assim como a de descontinuar o produto no mercado.

Com relação ao segundo mecanismo de aprendizagem, a **articulação do conhecimento** tanto na São Braz quanto na ShoesShop ocorre por meio de: discussões coletivas, conversas informais, reuniões, treinamentos, feiras, cursos, contato telefônico, e-mail e atuação em associação. Contudo, na São Braz, foi constatado que a visita a pontos de venda também

favorece à articulação do conhecimento. No caso da ShoesShop, essa articulação também é proporcionada pelas viagens para busca de tendência.

No tocante ao terceiro mecanismo de aprendizagem, **codificação do conhecimento**, ambas as empresas fazem uso de ferramentas que propiciam a institucionalização do aprendizado. A São Braz registra o aprendizado por meio de procedimentos, do SAE, de planilhas de excel, atas, formulários, manuais e planilhas de computador. Além dessas formas de codificação do conhecimento, a ShoesShop faz uso da ficha padrão (ficha técnica), relatórios, cronograma (farol), cartilha de Qualidade, apostilas e *checklist*.

A partir do exposto, constatou-se que as capacidades dinâmicas, representadas pelo desenvolvimento de produto, são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem mediados por mecanismos de aprendizagem, indo além do que Zollo e Winter (2002) defendem, confirmando, portanto, a proposição 1 da presente pesquisa. A contribuição reside no fato de que a literatura sobre o tema não faz essa relação entre processos e mecanismos de aprendizagem e, portanto, não havia, até então, explicações que esclarecesse o fato de que os mecanismos de aprendizagem permitem o desenvolvimento do processo de aprendizagem da intuição, passando pela integração, pela interpretação e alcançando a institucionalização.

4.3.2. O Papel das Práticas, Práxis e Praticantes no Processo de Desenvolvimento de Produto

O papel das práticas, práxis e praticantes no processo de desenvolvimento de produto da São Braz e da ShoesShop foi analisado com base no entendimento fornecido por Belmondo e Roussel (2014) de que a apropriação das práticas e a institucionalização das práxis resultam em rotinas estratégicas. Aos elementos da prática e da práxis foi acrescentada a importância dos praticantes, já que são eles quem executam e concebem as práticas e práxis, sendo portanto relevantes para compreender como ocorre o desenvolvimento de produto. Dessa forma, foi possível ampliar o modelo fornecido por Belmondo e Roussel (2014), conforme Figura 22.

Figura 22 – Os elementos do *strategizing* na emergência das rotinas estratégicas



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

O modelo propõe uma visão integrada entre práxis, prática e rotinas, considerando as rotinas como um nível intermediário entre práxis e prática. Mais precisamente, revela que as rotinas estratégicas são resultantes da apropriação das práticas estratégicas e da institucionalização da práxis estratégica, cuja concepção e execução é feita por praticantes.

De maneira geral, ambas as organizações utilizam as práticas categorizadas por Jarzabkowski (2005) em administrativa, discursiva e episódica, conforme pode ser observado no Quadro 26.

Quadro 26 – Comparação entre as Práticas da São Braz e da **ShoesShop**

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DENOMINAÇÃO	
		São Braz	ShoesShop
ADMINISTRATIVA	Mecanismos de Planejamento	Planejamento do conceito	Planejamento Estratégico
		PCP	Planejamento Plurianual
		5w2h	Planejamento Operacional
		Brainstorming	Planejamento industrial
		PDCA	<i>Briefing</i>
		Elaboração de Projetos	CAD
		JIT	Ficha padrão (ficha técnica)
		Planejamento anual	-
		Benchmarking	-
		Procedimentos	-
	Orçamento	Orçamento anual	Orçamento anual
		-	Levantamento de Custos
	Previsão	Nielsen	Compra de tendências (PromoStyl)
		Observação de mercado	Estudo de tendências
		-	Cronograma (farol)
	Sistemas de Controle	Controle Estatístico de Peso	Cronograma (farol)
		PCP	Comitê
		APPCC	-
		BPF	-
		5S	-
		JIT	-
		Auditoria Interna	-
		RACP	-
		Registros	-
	Indicadores de desempenho e metas	Índice de desempenho da equipe	PDI
		Positivização de clientes	Indicador do grau de inovação
		-	Indicador de faturamento
		-	Indicador de sucesso de lançamento de produtos
DISCURSIVA	Fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos	SAE	SAP
		E-mails	E-mails
		Treinamento	Treinamento (comportamento inovador)
		Observação de mercado	Curso
		Momentos de interação social	Comportamento adotado nas reuniões
		Comportamento adotado nas reuniões	<i>PowerPoint</i>
		Auditoria Interna	-
EPISÓDIO CA	Criam oportunidade e organizam interação entre os praticantes	Reuniões	Showroom
		Confraternizações	Viagem
		Momentos de interação social	-

Fonte: elaboração própria (2016)

Com relação às práticas administrativas de **mecanismos de planejamento**, em ambas as empresas foram identificadas algumas práticas semelhantes que apresentam apenas diferentes denominações. Esse é o caso das práticas de planejamento operacional, planejamento industrial e ficha padrão assim denominadas na ShoesShop e que correspondem, respectivamente, às práticas de planejamento anual, PCP e procedimentos na São Braz.

Além dessas práticas administrativas de mecanismos de planejamento, na São Braz, constam o planejamento do conceito, o 5W2H, *brainstorming*, PDCA, elaboração de projetos, JIT e *benchmarking*. Já na ShoesShop, constam as práticas de planejamento estratégico, planejamento anual, *briefing* e CAD.

No tocante à prática administrativa de **orçamento**, ambas as empresas utilizam a prática de orçamento anual, enquanto que apenas os entrevistados da ShoesShop mencionaram o uso da prática de levantamento de custos. Talvez isso se deva ao fato de que a empresa, normalmente, busca produtos que não envolva grandes custos, ou seja, que a empresa não precise, por exemplo, comprar novos equipamentos e adquirir novas tecnologias. Caso isso não seja possível a decisão final é sempre do presidente da empresa.

A prática administrativa de **previsão** envolve, nas duas empresas, a compra de tendências (Nielsen na São Braz e *PromoStyl* na ShoesShop), além da observação de mercado na São Braz e do estudo de tendências na ShoesShop que envolve não apenas a observação de mercado, mas também o desenvolvimento próprio de estudos relacionados à tendência de mercado. Na ShoesShop foi mencionada também a prática de cronograma que prevê todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto na empresa. Apesar da gerente de desenvolvimento de produto da São Braz mencionar a utilização de um cronograma, o mesmo só envolve as atividades relacionadas à função. Adicionalmente, na São Braz, o cronograma é construído em planilha de excel, diferente da ShoesShop que utiliza um sistema de gerenciamento de projetos. Por isso a prática de previsão denominada de cronograma não foi considerada como sendo utilizada pela São Braz em seu processo de desenvolvimento de produto.

Acerca da prática administrativa de **sistemas de controle**, na ShoesShop, ela também é representada pelo cronograma (farol). Além dele, a empresa utiliza a prática intitulada de Comitê, já que o mesmo é responsável por controlar questões relacionadas à legislação. A São Braz, por sua vez, faz uso das seguintes práticas: controle estatístico de peso, PCP, APPCC, BPF, 5S, JIT, Auditoria Interna, RACP e Registros.

A última prática administrativa, **indicadores de desempenho e metas**, está presente na São Braz por meio do uso de índice de desempenho da equipe e da positivação de clientes. Já a ShoesShop, utiliza indicadores mais diretamente relacionados com o processo de desenvolvimento de produtos que são: o indicador do grau de inovação, indicador de faturamento e indicador de sucesso de lançamento de produtos, além do plano de desenvolvimento individual (PDI).

Em relação às práticas **discursivas**, é possível identificar algumas práticas semelhantes, tais como a de e-mails, treinamentos, comportamento adotado nas reuniões e uso de sistemas que na São Braz é o SAE e, na ShoesShop, é o SAP. As outras práticas discursivas presentes na São Braz são a de observação de mercado, momentos de interação social e auditoria interna. Isso não significa dizer que a ShoesShop não realize observação de mercado, não presencie momentos de interação ou não realize auditorias internas, mas que na São Braz essas práticas possuem um destaque maior, são mais estratégicas para o desenvolvimento de produtos na empresa. O mesmo acontece com as práticas de curso e *powerpoint* que constam na ShoesShop, mas estão ausentes na São Braz.

Essa mesma questão da presença ou não de determinadas práticas em uma empresa também está presente em relação às práticas **episódicas**, pois, na São Braz, as reuniões, as confraternizações e os momentos de interação social são muito mais responsáveis pela promoção de oportunidade de interação entre os praticantes, enquanto que na ShoesShop esses momentos são mais promovidos por meio do *showroom* e de viagens.

No tocante aos episódios de práxis nos quais essas práticas são executadas, foi possível identificar a forte presença das reuniões, conversas, treinamentos, testes e produção em ambas as empresas, conforme ilustra o Quadro 27.

Quadro 27 – Comparação entre os Episódios de Práxis da São Braz e da ShoesShop

São Braz	ShoesShop
Reuniões	Reuniões
Conversas	Conversas
Treinamentos	Treinamentos
Testes	Testes
Produção	Produção
-	Viagem
-	Cursos
-	Showroom

Fonte: elaboração própria (2016)

No caso da ShoesShop, acrescentam-se apenas os episódios de viagem, cursos e *showroom*, devido à importância que os mesmos possuem para o desenvolvimento de produto da empresa em questão.

Percebe-se que, na São Braz, os diretores e presidente da empresa ainda são os principais responsáveis pelo processo de formulação estratégica na empresa, o que pode ser constatado pelo fato de que as decisões da empresa ainda são concentradas nesses praticantes, especialmente, no presidente. Na ShoesShop, percebe-se que os gerentes, coordenadores e supervisores desempenham atividades que são estratégicas para o desenvolvimento de produto e que as decisões são tomadas sempre com a participação de diversos funcionários, inclusive o coordenador de PCP explicou que:

tudo aquilo que é discutido não fica só na parte de gestão, a gente sai desmembrando para todos os colaboradores. Então, o auxiliar lá no almoxarifado que é encarregado para pegar a matéria prima, para fazer a movimentação do material, ele também participa da reunião, dos *inputs*, porque, muitas vezes, a gente se depara com uma visão mais macro e não percebe o detalhe, e, muitas vezes, quem vai perceber esse detalhe é quem está colocando a mão na massa, é o cara que estava dizendo que “por aqui ó, pode ser melhor”. Então, muitas vezes, é claro a gente faz um primeiro *briefing* tem uma reunião mais parruda, com a parte de gestores e analistas e depois a gente sai desdobrando. Mas, todos eles participam da construção. Não é uma construção isolada (COORDENADOR DE PCP).

Dessa forma, percebe-se que ideia defendida por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) de que os praticantes são atores que afetam a construção de práticas e que são eles que realizam o trabalho da estratégia, está clara na atuação da ShoesShop para desenvolver seu produtos.

Ainda com relação aos praticantes, Whittington (2006) defende que consultores também podem ser considerados praticantes, já que podem ser responsáveis pela introdução de algumas práticas na empresa e, conseqüentemente, pelo trabalho da estratégia. Nesse sentido, foi possível perceber que na São Braz, a partir do trabalho realizado por um consultor para implementação da ISO 9001, as práticas de procedimentos, auditoria interna, RACP e registros foram introduzidas na empresa. Já na ShoesShop, a consultoria na área de desenvolvimento de produto resultou na criação de uma área de gerenciamento de projetos (PMO) e, conseqüentemente, da prática de cronograma.

A partir do exposto, conclui-se que, apesar de alguns elementos constituintes do *strategizing* presentes na São Braz e na ShoesShop serem diferentes, foi constatado que eles explicam o processo de desenvolvimento de produto, já que contribuem para a formação das

rotinas, mecanismo por meio do qual as capacidades dinâmicas se desenvolvem, confirmando a proposição 2.

Tendo analisado o papel dos elementos de *strategizing* no processo de desenvolvimentos da São Braz e da ShoesShop, na seção seguinte, é analisada a atuação do isomorfismo nesse mesmo processo.

4.3.3. A Atuação do Isomorfismo no Processo de Desenvolvimento de Produto

A atuação do ambiente institucional no processo de desenvolvimento de produto foi analisada no intuito de identificar as práticas oriundas do ambiente institucional e presentes nas organizações estudadas. Para tanto, utilizou-se o conceito de isomorfismo fornecido por DiMaggio e Powell (2005), já que ele fornece os mecanismos por meio dos quais determinadas práticas que prevalecem no ambiente institucional são incorporadas pelas organizações. O conceito de campo organizacional também foi utilizado, já que por meio das propriedades estruturais (regras e recursos) do campo organizacional determinadas práticas são formadas.

4.3.3.1. Propriedades Estruturais do Campo Organizacional: Regras e Recursos

Giddens (2003) afirma que regras são padrões e procedimentos generalizáveis e normativos que norteiam o relacionamento interorganizacional no campo, conduzindo e sancionando a formação de práticas estratégicas pela organização. Os recursos, por sua vez, constituem-se nos meios mobilizados pelos estrategistas no campo organizacional para a formação de práticas estratégicas na organização e podem ser tanto de natureza física e material, quanto de natureza relacional.

Com base nessa afirmação, foram identificadas as seguintes regras e recursos em cada uma das organizações (Quadro 28):

Quadro 28 – Propriedades Estruturais do Campo Organizacional da ShoesShop

Propriedades estruturais do campo organizacional/empresas	São Braz	ShoesShop
Regras	BPF Certificação ISO APPCC Presença ou não de glúten Fornecedores Responsabilidade socioambiental	Legislações Responsabilidade socioambiental Cartilha da Qualidade Fornecedores
Recursos	Financeiros Equipamentos Matéria-prima Tecnologia Relacionamentos	Financeiros Equipamentos Matéria-prima Tecnologia Relacionamentos

Fonte: elaboração própria (2016)

Observa-se que as regras que norteiam a formação de práticas relacionadas ao desenvolvimento de produto das organizações estão relacionadas com questões legislativas, de responsabilidade socioambiental e de qualidade de fornecimento.

No tocante às regras pertinentes à temática da legislação, constatou-se que, apesar de fazerem parte de campos organizacionais distintos, existem leis, normas, decretos, portarias etc., relativos à realidade de cada organização que direcionam a formação de determinadas práticas ou, até mesmo, dão origem a algumas delas, que são utilizadas no desenvolvimento de produto das empresas estudadas.

No caso da São Braz, a regra representada pela Portaria 1428/93 do Ministério da Saúde (MS) que estabelece diretrizes para a adoção de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) resultou na formação das práticas de BPF e APPCC. Na ShoesShop, a legislação acerca de etiquetas deu origem à prática de comitê, além de influenciar a execução da prática de planejamento estratégico, já que o mesmo deve ser elaborado observando esses assuntos legislativos.

Outra regra que orienta determinadas práticas adotadas em ambas as empresas diz respeito à **qualidade**. A São Braz, por meio da certificação ISO 9001 executa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para a empresa, influenciando a prática de planejamento estratégico, cuja elaboração deverá ser pensada de acordo com o padrão de qualidade exigido pela norma. A ShoesShop, por sua vez, não trabalha com o sistema ISO de qualidade, mas possui uma cartilha da qualidade contendo as ferramentas básicas que devem ser observadas ao executar prática como a de planejamento industrial que

influi bastante no resultado do produto final, e na prática de ficha padrão, pois nela deve constar materiais de qualidade comprovada para realizar o desenvolvimento de produtos.

A regra relacionada com **fornecedores** influencia as práticas de treinamento e momentos de interação na São Braz, já que, em alguns casos, os fornecedores da São Braz enviam um técnico à empresa para ensinar o funcionamento do equipamento adquirido, treinando os funcionários até que eles tenham condição de manusear sozinhos o equipamento. A prática de momentos de interação é oriunda do contato estabelecido entre fornecedor e diretores da São Braz, bem como demais funcionários envolvidos no fornecimento em questão, seja para apresentar um novo equipamento ou matéria-prima, seja para realizar o treinamento mencionado, criando oportunidade de interação entre os praticantes, assim como fornecendo recursos linguísticos cognitivos e simbólicos, conforme definição de práticas episódicas e discursivas fornecida por Jarzabkowski (2005).

Na ShoesShop, a regra relativa a fornecedores influencia as práticas de ficha padrão que contém lista os materiais a serem entregues pelos fornecedores, e de briefing, pois o mesmo será desenvolvido em conformidade ao apresentado pelos fornecedores.

Essas mesmas práticas da ShoesShop também são influenciadas pela regra de responsabilidade social, pois a elaboração da ficha padrão e do *briefing* deve levar em consideração questões de preservação ambiental.

No caso da São Braz, a prática de BPF é influenciada não apenas pelas regras de legislação, mas também pela de responsabilidade socioambiental, já que a empresa acata determinadas recomendações da ANVISA em termos de preservação ambiental como é o caso das Boas Práticas de Fabricação para utilização e descarte de óleos utilizados em frituras.

No campo organizacional da São Braz ainda foi identificada mais uma regra que é específica à sua atividade, já que está relacionada com a segurança alimentar, mais especificamente àquela acerca da presença ou não de glúten, que influencia a prática de elaboração de projetos.

Dessa forma, considerando o campo organizacional sob uma perspectiva estruturacionista foi possível demonstrar a relação que regras, uma das propriedades estruturais do campo organizacional, têm como o surgimento e formação de algumas práticas, indo ao encontro do entendimento de Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006).

Quanto aos recursos presentes no campo organizacional, constatou-se que todos aqueles analisados (financeiros, equipamentos, matéria-prima, tecnologia e relacionamentos) são utilizados pelas organizações da presente pesquisa em seus processos de desenvolvimento de

produto. A diferença reside na forma como eles são acessados e quais as práticas que eles influenciam.

Com relação aos recursos financeiros, a ShoesShop além de acessá-los por meio de empréstimos junto a bancos, situação que também ocorre na São Braz, ela faz uso dos programas de fomento do Governo Federal que concede descontos no imposto de renda para cada investimento que a empresa faça em tecnologia. Situação semelhante ocorre com o recurso equipamentos, pois, algumas vezes, o mesmo pode fazer parte da categoria de tecnologia que possui algum tipo de fomento e, então, a compra de equipamentos pode ser impulsionada.

Nesse sentido, na ShoesShop, os recursos financeiros influenciam as práticas de *briefing*, de orçamento anual e de planejamento, já que são elaboradas de acordo com os recursos financeiros disponíveis. As práticas da São Braz influenciadas pelos recursos financeiros são semelhantes: planejamento anual, elaboração de projetos e orçamento, sendo a justificativa para essa influência a mesma: elas são elaborados em consonância com o capital disponível.

Essas duas últimas práticas (elaboração de projetos e orçamento) da São Braz também são influenciadas pelos recursos equipamentos e matéria-prima, pois dependendo da necessidade de aquisição de novos equipamentos e matéria-prima, determinado projeto será elaborado ou não e a necessidade desse equipamento deverá estar prevista no orçamento anual. Destaca-se ainda a prática SAE que também recebe interferência do recurso matéria-prima, já que as informações acerca da aprovação das amostras de matéria-prima deverão ser registradas nesse sistema.

Na ShoesShop, o recurso equipamento influencia as práticas de orçamento anual e levantamento de custos as quais devem prever os dispêndios com relação aos equipamentos a serem utilizados no processo de desenvolvimento de produto. O recurso matéria-prima, por sua vez, além de influir nessas práticas, também atua sobre as práticas de *briefing*, planejamento operacional e ficha padrão.

A tecnologia é um recurso relevante para a formação de algumas práticas estratégicas utilizadas no desenvolvimento de produto. Na São Braz, ela influencia as práticas de elaboração de projetos, já que alguns projetos só são desenvolvidos quando a empresa domina determinada tecnologia. Caso a aquisição de nova tecnologia seja necessária, é preciso que o orçamento anual preveja o montante a ser investido, sendo o orçamento outra prática. A observação do mercado também recebe influência do recurso tecnologia, pois o surgimento de novas tecnologias norteia a forma pela qual a São Braz direciona seu foco para analisar o mercado.

Na ShoesShop, a influência é verificada nas práticas de *briefing* e ficha padrão, pois nelas devem constar apenas os materiais e os procedimentos com tecnologia dominada pela ShoesShop.

Os relacionamentos construídos por ambas as empresas na base da confiança e da reputação positiva que elas possuem no mercado, refletem-se na formação das práticas de momentos de interação social, reuniões, confraternizações e comportamento adotado nas reuniões, na São Braz; e comportamento adotado nas reuniões, viagem e *showroom* na ShoesShop.

Dessa forma, à luz das constatações de Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), foi possível demonstrar as propriedades estruturais presentes no campo organizacional de cada uma das empresas investigadas e a maneira pela qual elas influenciam a formação de determinadas práticas que são adotadas pelas organizações participantes do presente estudo.

4.3.3.2. Mecanismos Isomórficos

No intuito de analisar como as práticas formadas a partir das propriedades estruturais do campo são incorporadas pelas organizações, objetivando o desenvolvimento de produtos, utilizou-se o conceito de mecanismos isomórficos fornecido por DiMaggio e Poweel (2005).

Foi possível constatar que em ambas as empresas, a coerção, a mimese e a normatividade são utilizadas na introdução das práticas nas empresas e que, de fato, elementos extra-organizacionais complementam a análise da atividade estratégica, conforme defendem Whittington (2011) e Seidl e Whittington (2014). O Quadro 29 apresenta as práticas que foram adotadas pelas organizações por meio da atuação do mecanismo isomórfico correspondente.

Quadro 29 – Práticas adotadas por meio da atuação de mecanismos isomórficos

Mecanismo Prática	Coercitivo	Mimético	Normativo
Prática da São Braz	• BPF • APPCC • Planejamento estratégico	• Benchmarking • Observação de mercado • Planejamento estratégico	• Planejamento estratégico
Prática da ShoesShop	• Comitê	• Briefing • Ficha Padrão • Compra de tendências • Estudo de tendências	• Ficha Padrão

Fonte: elaboração própria (2016)

Em relação ao **isomorfismo coercitivo**, a imposição de determinados procedimentos operacionais tanto na São Braz quanto na ShoesShop é oriunda pressões normativas e legislativas para evitar o pagamento de multas, punições e perda de imagem. Conforme explicado anteriormente, as práticas de BPF e APPC foram adotadas pela São Braz em decorrência de uma imposição feita pela agência reguladora federal, a ANVISA, por meio de portarias e resoluções. Consequentemente, os produtos desenvolvidos pela São Braz, obedecem às portarias e resoluções que versam sobre as BBF e APPCC.

Já a ShoesShop, para evitar perda de imagem e, consequentemente, de competitividade, adequou seus tênis à norma ABNT NBR 14834:2015 (Conforto do calçado e componentes), já que, em testes realizados pelo Inmetro e divulgados no programa Fantástico, o calçado havia sido reprovado. Outro caso, foi a multa sofrida pela empresa devido ao lançamento de um produto, cuja etiqueta não estava em conformidade com a legislação. A partir de então, todos os calçados desenvolvidos pela ShoesShop obedecem à norma NBR 14834:2015 e passam pela avaliação de um Comitê de Assuntos Regulatórios para verificar se estão de acordo com a legislação.

No tocante ao isomorfismo **mimético**, observou-se que o mesmo está mais presente nas práticas adotadas pela São Braz do que na ShoesShop. Uma explicação para essa constatação pode ser o fato da ShoesShop possuir linhas de produtos de vanguarda (Onuz e Bits), ou seja, que ditam tendências e, consequentemente, desenvolvem suas próprias tecnologias sem recorrer à concorrência. Exemplo disso é o sistema de amortecimento dos tênis da Onuz considerado como referência mundial. Isso significa que a ShoesShop possui a técnica para desenvolver seus próprios produtos, gerando novidades no mercado. Na São Braz, foi verificado o desenvolvimento de produtos apenas melhorados, sem lançar no mercado um produto realmente novo, antes desconhecido.

É relevante explicar que esse exemplo do desenvolvimento do sistema de amortecimento de Onuz, citado pelo coordenador de desenvolvimento de materiais da ShoesShop, vai ao encontro do entendimento fornecido por Oliver (1991) de que as empresas podem responder estrategicamente a pressões institucionais buscando não apenas a homogeneização, mas também a heterogeneidade. Nesse sentido, a presença do elemento agêntico é revelada, demonstrando, como Wooten e Hoffman (2008) explicam, a ação dos membros do campo organizacional, levando em consideração seus próprios interesses e a agência dentro do contexto.

A partir do momento em que a ShoesShop não apenas toma como referência as empresas do campo organizacional para desenvolver seus produtos, mas também se torna modelo a ser seguido, constata-se o entendimento de Wooten e Hoffman (2008), segundo os quais a recursividade está presente no campo organizacional, já que é possível observar a maneira pela qual as organizações ativam seu ambiente e, simultaneamente, são ativadas pelo mesmo ambiente.

O último mecanismo, o **isomorfismo normativo**, segundo o qual a homogeneização entre as organizações deriva da profissionalização foi verificado na São Braz, principalmente, em relação às experiências profissionais passadas de alguns gerentes, já que trouxeram o conhecimento adquirido em outras empresas para o atual local de trabalho; enquanto que, na ShoesShop, o principal meio de isomorfismo normativo é proveniente da participação na associação ÁPICE, tendo em vista que as empresas envolvidas adotam algumas práticas semelhantes o que as tornam homogêneas em determinados aspectos.

A contratação das empresas de consultoria tanto pela São Braz para implementação da ISO 9001, como na ShoesShop para estruturar o processo de desenvolvimento de produto, confirmaram a presença do isomorfismo mimético e do normativo e vão ao encontro do que Oyadomari, et al. (2008) e Walter e Augusto (2011) explicam sobre o fato das consultorias poderem atuar na legitimação de estratégias, no auxílio ao processo e como agentes isomórficos. A mímese deriva do fato dos consultores carregarem consigo a experiência vivenciada no passado em outras organizações, podendo reproduzi-la para a empresa onde estão desenvolvendo o trabalho atual, no caso a São Braz e a ShoesShop. Já a normatividade é proveniente da probabilidade dos profissionais da São Braz e ShoesShop adotarem as mesmas práticas relatadas pelos consultores que foram incorporadas por colegas de profissão ao vivenciarem situação semelhante.

Com base no exposto, foi possível verificar a maneira pela qual os mecanismos isomórficos atuam nas organizações de forma a tornar possível a adoção de determinadas práticas presentes no ambiente institucional pela organização para auxiliar e, conseqüentemente, explicar o desenvolvimento de produto, confirmando, portando a proposição 3.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve o objetivo de analisar como os elementos constituintes do *strategizing* (prática, práxis e praticantes), em conjunto com a aprendizagem e os mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional, explicam o processo de desenvolvimento de produto. Para tanto, a pesquisadora se propôs a: (1) descrever o processo de desenvolvimento de produto; (2) compreender como ocorre o processo de aprendizagem subjacente ao processo de desenvolvimento de produto; (3) explicar o papel das práticas, práxis e praticantes presentes no processo de desenvolvimento de produto; e a (4) avaliar a atuação dos mecanismos isomórficos presentes no campo organizacional no processo de desenvolvimento de produto.

O alcance desses objetivos foi possibilitado pelo uso da técnica de entrevista narrativa aplicada àqueles que contribuem para o processo de desenvolvimento de produtos nas empresas, além da análise de documentos e da observação não participante.

Foi constatado que a ShoesShop baseia seu processo de desenvolvimento no modelo de Rozenfeld et al. (2006), já que segue todas as etapas de maneira formalizada e estruturada. Ratifica-se isso por meio do uso da linguagem que os entrevistados utilizam, pois é específica da literatura sobre desenvolvimento de produto, bem como do material fornecido por alguns entrevistados: uma apresentação em *PowerPoint* que contém uma figura ilustrando os *gates* de entregas e aprovações do desenvolvimento de produto da empresa. A São Braz, por sua vez, seguiu o modelo de Bessant e Tidd (2009) de acordo com o qual o processo de desenvolvimento de produto é estruturado de maneira mais abrangente e as etapas são apresentadas de forma menos definidas e formalizadas do que o modelo fornecido por Rozenfeld et al. (2006).

Dessa forma, conclui-se que a metodologia adotada pela ShoesShop confere mais estruturação ao processo de desenvolvimento de produto da mesma, proporcionando o desenvolvimento de produtos de vanguarda, bem como um maior controle do processo, permitindo identificar com mais facilidade oportunidades de melhoria. A São Braz, talvez por adotar o modelo de Bessant e Tidd (2009) que detalha menos o processo de desenvolvimento de produto apresenta esforço maior na geração de produtos de vanguarda, como o caso do biscoito Tuffs.

Contudo, é importante considerar que a indústria calçadista está inserida em um cenário de mudanças constantes, onde as empresas atuantes trabalham por meio de coleções e precisam acompanhar as tendências de moda. Consequentemente, necessitam aplicar ao processo de desenvolvimento de produto uma metodologia que possibilite capturar de maneira detalhada as

mudanças que estão acontecendo. Tal fato não ocorre com a indústria alimentícia, já que as empresas que atuam nesse setor não precisam ter uma preocupação tão grande com o lançamento de produtos de vanguarda.

Buscando contribuir para um maior detalhamento do processo de desenvolvimento de produto da São Braz, a pesquisadora elaborou, com base no exemplo do desenvolvimento do Brazitos (tortilha), a Figura 17 que ilustra o processo de *Stage Gate* apresentando os filtros (*gates*) que possibilitam revisar informações técnicas e mercadológicas em cada estágio do desenvolvimento do produto.

Assim, à luz dos modelos de desenvolvimento de produto fornecidos por Bessant e Tidd (2009) e Rozenfeld et al. (2006), o processo de desenvolvimento de produto da São Braz e da ShoesShop foi descrito, conduzindo ao alcance do primeiro objetivo específico da presente pesquisa, representado pela construção do fluxograma do processo de desenvolvimento de produto de cada uma das organizações. Durante a elaboração desses fluxogramas e com base no *framework* dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999) foi possível identificar o processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto, bem como verificar que os mecanismos de aprendizagem fornecidos por Zollo e Winter (2002) são responsáveis pela evolução do processo de aprendizagem, atingindo, dessa forma, o segundo objetivo específico.

Nesse momento, foi possível concluir que a proposição 1 da presente tese é verdadeira, pois as duas organizações refletem processos de aprendizagem que, por meio dos mecanismos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento), evoluem do nível individual de aprendizagem para o organizacional, passando, antes, pelo grupal.

De maneira mais detalhada, isso significa que por meio do mecanismo de aprendizagem acumulação de experiência, o processo de aprendizagem de intuição evolui para o de integração; mediante o mecanismo de aprendizagem articulação do conhecimento, o processo de aprendizagem de interpretação passa para o de integração; e, por intermédio do mecanismo de aprendizagem institucionalização do conhecimento, o processo de aprendizagem de integração progride para a institucionalização.

Assim, diante da constatação de que os mecanismos de aprendizagem medeiam a evolução do processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento de produto, foi possível contribuir para avançar o conhecimento sobre o tema, já que não foi identificada literatura que apresente essa relação entre processos e mecanismos de aprendizagem.

A partir do entendimento de que os processos de aprendizagem mediados pelos mecanismos de aprendizagem têm potencial para explicar o desenvolvimento de produto, decidiu-se adotar a abordagem da prática, já que as práticas, práxis e praticantes envolvidos na execução das rotinas, poderiam conferir maior explicação acerca das rotinas e, conseqüentemente, do desenvolvimento de produto. Para estruturar essa associação entre rotinas e práticas, práxis e praticantes, utilizou-se o modelo de Belmondo e Roussel (2014), segundo os quais as rotinas resultam da apropriação de práticas e da institucionalização de práxis.

Dessa forma, foi possível atingir o objetivo específico 3, bem como comprovar a veracidade da proposição 2, já que foi explicado, empiricamente, o papel que as práticas, práxis e praticantes exercem no processo de desenvolvimento de produto.

Foi constatado que as práticas episódicas e discursivas se revelam mais fortemente na São Braz enquanto que as práticas administrativas são mais evidentes na ShoesShop. Talvez isso se deva ao fato de que a São Braz ainda apresente características de empresa familiar, fato que não ocorre na ShoesShop onde a pressão do mercado e dos acionistas é maior, gerando grande necessidade de estruturação e formalização dos processos para tomada de decisão.

Tendo em vista que as práticas episódicas e discursivas são mais difíceis de serem imitadas, já que apresentam características intangíveis compreendidas apenas por meio do acompanhamento do dia-a-dia da empresa, questiona-se até que ponto as empresas não deveriam se concentrar mais na utilização desse tipo de prática no intuito de obterem vantagem competitiva sustentada. Esse entendimento conduz à elaboração da seguinte proposição analítica: as práticas episódicas e discursivas conferem peculiaridades às empresas e, conseqüentemente, são mais relevantes do que as práticas administrativas na geração de vantagem competitiva sustentada.

Ao utilizar a estratégia como prática como uma nova lente para observar e compreender melhor o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a presente pesquisa também contribuiu para o avanço do conhecimento sobre a temática, já que, até então, não havia sido encontrado trabalhos que abordassem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas sob a ótica da estratégica como prática. Conseqüentemente, a adoção da ECP ajudou a compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de produto, já que forneceu entendimento das práticas, práxis e praticantes que atuam nesse processo.

Outra contribuição reside na ampliação do modelo fornecido por Belmondo e Roussel (2014), pois eles desconsideravam a ação dos praticantes na apropriação das práticas e

institucionalização das práticas para criação das rotinas, situação que foi demonstrada na presente pesquisa. Ainda sobre os praticantes, foi possível verificar a atuação de consultores como praticantes externos em ambas as organizações, pois, em decorrência do trabalho realizado por eles, algumas práticas foram adotadas pela organização: procedimentos, auditoria interna, RACP, e registros na São Braz, e cronograma na ShoesShop.

A respeito da atuação do isomorfismo no processo de desenvolvimento de produto, foi utilizado o conceito de mecanismos isomórficos (coercitivos, miméticos e normativos) fornecido por DiMaggio e Powell (2005). Constatou-se que as práticas que prevalecem no ambiente organizacional e que estão institucionalizados na sociedade são incorporadas tanto pela São Braz quanto pela ShoesShop para o desenvolvimento de produto por meio da coerção, mimese e normatividade.

Dessa forma, a proposição 3 também foi comprovada como verdadeira. Contudo, percebeu-se que, na São Braz, a mimese está mais presente do que na ShoesShop, ou seja, por meio da imitação de algumas práticas adotadas por outras organizações do campo organizacional, a São Braz desenvolve seus produtos. A justificativa para essa maior presença da mimese na São Braz decorre do fato de que a ShoesShop possui marcas de vanguarda, ou seja, geradoras de tendências. Além disso, o fato do processo de desenvolvimento de produtos na ShoesShop ser mais estruturado e norteado pelo planejamento estratégico permite à empresa seguir metas claras e a lidar com as incertezas no ambiente, sem necessitar recorrer a outras organizações como modelo.

Reflexo dessa menor atuação da mimese na ShoesShop é o desenvolvimento de produtos que não apenas representam uma melhoria nos já existentes, seja na empresa ou no mercado, como ocorre com os produtos lançados pela São Braz, mas que são capazes de influenciar o mercado, tornando-se referência. Exemplo disso é o sistema de amortecimento dos tênis da Onuz que é usado como referência por algumas outras marcas e que permite que a ShoesShop se diferencie das demais empresas do campo organizacional.

Essa diferenciação remete ao processo de heterogeneidade oriundo da visão fornecida por Oliver (1991) de que algumas firmas podem responder estrategicamente a pressões institucionais, tornando-se um empreendedor institucional. Isso significa que a ShoesShop filtra e altera demandas ambientais, transmitindo de volta para o campo os seus interesses. Consequentemente, a recursividade apregoada por Giddens (2003) também foi constatada, já que a ShoesShop tanto ativa seu ambiente como é ativada por ele.

Em termos de contribuições gerenciais, podem ser citadas: (1) a estruturação de como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos na São Braz pode ajudar a empresa a melhorar sua vantagem competitiva no mercado; (2) a identificação das práticas, praxis e praticantes na formação das rotinas confere maior robustez ao processo de desenvolvimento de produto, já que as empresas passam a conhecer mais claramente quais os elementos mais importantes nesse processo e que, conseqüentemente, merecem mais atenção; (3) especificamente, sobre os praticantes, a identificação daqueles envolvidos no processo de desenvolvimento de produto permite às organizações conhecer os atores que atuam diretamente nesse processo, independente de seus níveis hierárquicos; e (4) conhecer melhor como ocorre o desenvolvimento de produto pode ajudar ambas as empresas a alcançarem vantagem competitiva sustentada.

Além das contribuições, a presente pesquisa apresentou também limitações, assim como sugestões de futuras pesquisas para esclarecer pontos não abordados neste trabalho, conforme relatado a seguir.

5.1. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Em ambas as organizações foi constatada a dificuldade que as empresas sentem em implementar na fábrica aquilo que foi concebido no laboratório (amostras do produto na São Braz e o *design* e protótipos na ShoesShop). Dessa forma, sugere-se o empreendimento de estudos relacionados a novos modelos e abordagens de desenvolvimento de produto que permitam superar esse *gap* existente entre concepção e execução. Conseqüentemente, sugere-se a análise das práticas que fariam parte desse novo entendimento, sejam elas oriundas do ambiente intra ou extra organizacional.

Sugere-se também um estudo mais detalhado acerca das práticas geradoras de vantagem competitiva sustentada, conforme a proposição analítica sugerida nesse capítulo. Estudos que utilizem o modelo de Crossan, Lane e White (1999) em conjunto com os mecanismos de aprendizagem fornecidos por Zollo e Winter (2002) também merecem ser desenvolvidos para ratificar a possibilidade de associações e verificar a possibilidade do surgimento de novos mecanismos de aprendizagem.

Outra alternativa para novas pesquisas envolve o uso do modelo de Mozzato e Bittencourt (2014) em associação com os mecanismos de aprendizagem fornecidos por Zollo e

Winter (2002) para analisar como ocorre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas entre organizações. Por fim, a presente pesquisa demonstrou que a ShoesShop, empresa que possui marcas geradoras de tendência, responde ao ambiente de maneira estratégica a pressões institucionais revelando o papel da agência no processo de desenvolvimento de produto. Sugere-se, pois, o desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre a temática.

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar dos cuidados adotados quando do desenvolvimento do estudo, algumas limitações se fizeram presentes. Primeiramente, menciona-se a dificuldade de integrar as abordagens teóricas utilizadas na presente pesquisa para explicar o desenvolvimento de capacidade dinâmica. Essa dificuldade pode ter prejudicado a maneira pela qual as abordagens foram articuladas no sentido de que poderia haver um aprofundamento maior nas amarras teóricas.

Especificamente sobre práticas, foram identificadas 31 práticas no processo de desenvolvimento de produto na São Braz e 25 no da ShoesShop. Contudo, pode ser que outras práticas existam, mas não foram mencionadas durante as narrativas. Assim, apesar das práticas identificadas terem sido suficientes para alcançar o objetivo da presente pesquisa, talvez outras pudessem contribuir mais para o entendimento do papel das práticas no processo de desenvolvimento de produto.

A entrevista com atores extra-organizacionais poderia ter conferido maior detalhamento sobre as práticas presentes no campo organizacional e que foram incorporadas pela organização. Porém, na ShoesShop, os fornecedores estão localizados no Sul do país e a consultoria contratada foi de uma empresa americana, o que dificultou o acesso. No caso da São Braz, conseguiu-se realizar a entrevista com a consultora responsável implementação da norma ISO 9001, mas, apesar das inúmeras tentativas de contato com os fornecedores, não foi obtido sucesso. Para sanar as dificuldades, os próprios entrevistados foram solicitados a falar sobre esses atores externos e também foi feita pesquisa na internet para encontrar maiores detalhes sobre acerca do papel desses praticantes no desenvolvimento de produto.

Finalmente, acredita-se que caso a pesquisadora tivesse tido a oportunidade mais acesso de acompanhar a execução de algumas tarefas envolvidas no processo de desenvolvimento de produto nas empresas pesquisadas, teria sido possível compreender melhor as práticas

discursivas e episódicas, por exemplo, enriquecendo ainda mais os resultados da pesquisa empreendida.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Definição**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

ALBINO, J.; GONÇALVES, C. A.; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v. 9, n. 1-2, 2010.

SHOESSHOP. **Conheça a empresa**. Disponível em: <<http://www.ShoesShop.com.br/#/conheca-empresa>>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

MIRANDA JÚNIOR, L. G. **Breve visão sobre: organograma, fluxo de atividades técnicas do desenvolvimento, gates de entregas e aprovações do desenvolvimento e funil de inovação tecnológica**, 21 mar. 2016. 5 slides. Apresentação em PowerPoint.

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e Abordagem institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 33–46, 1993.

ANVISA. **Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/appcc.htm>>. Acesso em: 10 de nov. 2015.

ANVISA. **Boas Práticas**: Legislação de Boas Práticas de Fabricação. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>>. Acesso em: 07 de jan. 2016.

AUGUSTO, P. O. M. Estratégia e Ambiente: contribuições da Abordagem institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

ÁVILA, C. L.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; SILVA-JUNIOR, A. DA; JUNQUILHO, G. S. Práticas cotidianas e o fazer estratégia na kairós: notas para estudos alternativos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 80-98, jan./abr. 2013.

ÁVILA, C. L.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; SILVA-JUNIOR, A. DA; JUNQUILHO, G. S. A Construção da Estratégia na Prática Social dos Membros Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Comércio Exterior. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BALFE, M. Diets and discipline: the narratives of practice of university students with type 1 diabetes. **Sociology of Health & Illness**, v. 29, n. 1, 136–153, 2007.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges for studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 198-224, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5.ed. Lisboa: Edições 70, p. 29-48, 89-117, 120-170, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BAUM, J.A.; DOBBIN, F. Economics meets sociology in strategic management. **Advances in Strategic Management**, v. 17, Stamford: JAI Press, 2000.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BELMONDO, C.; ROUSSEL, C. S. STRATEGISING ROUTINES AS THE MISSING LINK BETWEEN STRATEGY PRACTICES AND PRAXIS. In: **XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**, Rennes, 26-28 mai, 2014.

BECKERT, Jens. Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p.777-799, 1999.

BECKERT, Jens. Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. **Sociological Theory**, v. 28, n. 2, p.150-166, June 2010.

BERGER, P.L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday Anchor, 1967.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BNDES. **Perspectivas do investimento 2015-2018 e Panoramas Setoriais**. Disponível em: < https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2842/7/Perspectivas%20do%20investimento%202015-2018%20e%20panoramas%20setoriais_atualizado_BD.pdf>. Acesso em: 11 de março de 2016.

BNDES. **BNDES aprova R\$ 85,3 milhões para investimentos da ShoesShop em Minas, São Paulo e Paraíba**. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2015/Industria/20150212_ShoesShop.html>. Acesso em: 09 de maio de 2016.

BOVESPAIM. **ShoesShop informa contratação de financiamentos de R\$ 187 milhões**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/ShoesShop/noticia/2645655/ShoesShop-informa-contratacao-financiamentos-187-milhoes>>. Acesso em: 09 de maio de 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 7.804, de 18 de julho de 1989**. Brasília: Presidência da República, 1989. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7804.htm>. Acesso em 02 de março de 2016.

_____, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Portaria nº 1.428, de 26 de novembro de 1993**. Regulamento técnico sobre inspeções sanitárias, boas práticas de produção/prestação de serviços e padrão de identidade e qualidade na área de alimentos. Brasília, Diário Oficial da União, 2 de dez. 1993.

_____, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997**. Regulamento técnico sobre as condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. Brasília, Diário Oficial da União, 1º de ago. 1997.

_____. Presidência da República. **Lei 10.674, de 16 de maio de 2003**. Brasília: Presidência da República, 2003b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.674.htm>. Acesso em: 14 jan. 2016.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major form. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 223-244, 1983.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identifica-las? In: XXXVI Encontro da ANPAD, 22 a 26 de setembro, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

CAMP, Roberto C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da abordagem institucional. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-874, jul./ago., 2005.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 1999.

CHIA, R. Strategy as Practice: Reflections on the research agenda. **European Management Review**. v. 1, n.1, p. 29-34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**. v. 6, n. 1, p. 217-242, 2007.

CLARK; WHEELWRIGHT. **Managing New Product and Process Development** : Text and Cases. Free Press, New York, 1993.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; CARTER, C. A “Máquina Estratégica”: Fundamentos epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, A. C. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v.73, n. 4, p. 118-128, July/August 1995.

COOPER, R. G. **Winning at new products**: Accelerating the Process from Idea to Launch. 3.ed. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 425p, 2001.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M. D.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo or-ganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, set./out., 2012.

CORAIOLA, D. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência dos discursos no isomorfismo organizacional: as mudanças gráficas em jornais brasileiros. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de set., 2007. (CD ROM).

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 3. Ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2013.

CROSSAN, M. M.; BERDROW, I. Organizational Learning and Strategic Renewal. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, nov. 2003.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-538, 1999.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R.; LISA, D. Organizational learning: dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

CZARNIAWSKA, B. J. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage, 1998.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in Social Science Research**: Introducing Qualitative Methods. London: Sage Publications. 2004.

D'AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage Publication, Thousand Oaks, 2000.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, Paul J., POWEL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**, v.3, n. 2, p. 179–202, 1992.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 21, n.10-11, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M; TABRIZI, B. N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 84–110, 1995.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A (Orgs.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 29-46, 2003.

FELDMAN, M.S., WORLINE, M.C. Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations, In Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds.) **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**, Oxford University Press, Oxford, p. 629-641, 2012.

FERREIRA, C.V.; MIGUEL, P. A. C.; GOUVINHAS, R. P.; NAVEIRO, R. M. **Projeto do Produto**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. **Manual de Licenciamento Ambiental**: guia de procedimento passo a passo. Rio de Janeiro: GMA, 2004.

FONSECA, V. S. Da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. In: VIEIRA, M.M.F; CARVALHO, C.A. (orgs). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

GIDDENS, A. **As novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro, Zahar, 181 p. 1978.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOMES, A. P. CHAVES, T. F. BARBOSA, J. N.; BARBOSA, E. A. A Questão do Descarte de Óleos d Gorduras Vegetais Hidrogenadas Residuais em Indústrias Alimentícias. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Enegep). Salvador, BA, **Anais...** 2013.

GORDON, J.; PATTERSON, A. School leadership in context: narratives of practice and possibility. **International Journal of Leadership in Education**, v. 9, n. 3, p. 205–228, 2006.

GRAND, S.; RÜEGG-STÜRM, J.; VON ARX, W. Constructivist epistemologies in Strategy as Practice research. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 63-78, 2011.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREY, C. **Um Livro Bom, Pequeno e Acessível sobre Estudos organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBRICK, D. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, v. 2, n. 1, p. 91-98, 2004.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HODGKINSON, G.; WRIGHT, G. Neither completing the practice turn, nor enriching the process tradition. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1895–1901, 2006.

HUFF, A. S.; NEYER, A.; MÖSLEIN, K. Broader methods to support new insights into strategizing. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 201-216, 2011.

IMAI, K.; IKUJIRO N.; TAKEUCHI H. Managing the new product development process: how Japanese companies learn to unlearn. In: **The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma**, Hayes RH, Clark K, Lorens J (eds.). Harvard Business School Press: Boston, MA; p. 337–375, 1985.

INMETRO. **O que é o Inmetro**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/inmetro/oque.asp>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECOLÓGICAS (IPÊ). **Parceria Savana e IPÊ apresenta: A sandália que é o Bicho!**. Disponível em: < <http://www.ipe.org.br/Savana> >. Acesso em: 26 de abril de 2016.

JACOMETTI, M. Análise de Três Escolas de Estratégia sob a Perspectiva das Teorias Institucional e da Estruturação. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, Porto Alegre/RS. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____. **Strategy as practice: an activity based approach**. 2. ed. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 355-381, 2002.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L. WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

KIRSCHBAUM, C. Elementos para uma Abordagem institucional Intraorganizacional. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Edição Especial, p. 5-21, out. 2010.

LADEIRA, M. B.; FERREIRA, R. L.; OLIVEIRA, M. P. V. Orientação para Processo de Negócio, Abordagem Analítica e Balanced Scorecard (BSC): Um Estudo Longitudinal. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, 2010.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (eds.), **Handbook of Organization Studies**, London: Sage, 2. ed., 2006.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. (eds.). **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**, Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 1-27, 2009.

MACHADO, F. O. Estratégia como Prática e Rotinas Organizacionais: um ponto de partida para inovar. **III SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS (III SINGEP)**, São Paulo, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição Especial, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica; a abordagem institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GUARIDO FILHO, Edson R.; ROSSONI, Luciano. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 159-196, 2006.

MAIA, J. L. Gestão Competitiva em Empresas Brasileiras: A Prática da Estratégia por meio de suas Visões, Ferramentas e Atores do Processo. São Carlos, 2010. 429 fls. **Tese de Doutorado (Engenharia de Produção)**. Universidade Federal de São Carlos.

MARION, T. J.; FRIAR, J. H.; SIMPSON, T. W. New Product Development Practices and Early-Stage Firms: Two In-Depth Case Studies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 4, p. 639–654, July 2012.

MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas**: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MENEZES, R. S. S. Estratégia de internacionalização – uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May 1978.

MITSURU, K. Knowledge creation through the synthesizing capability of networked strategic communities: case study on new product development in Japan. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, n. 2, 2003.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes. **Brazilian Administration Review (BAR)**. v. 11, n. 3, p. 284-301, jul./set. 2014.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes', **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OYADOMARI, J. C.; MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; LIMA, M. P. Fatores que Influenciam a Adoção de Artefatos De Controle Gerencial nas Empresas Brasileiras. um estudo exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações (RCO)** – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 55 – 70, jan./abr. 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PATTON. M. Q. **Qualitative Research & Evaluative Methods**. 3. ed. London: Sage. 2003.

PECI, A. A Nova Abordagem institucional em Estudos Organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 4, n. 1, mar., 2006.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PENSO, C.C. Modelo de Referência para o Processo de Desenvolvimento de Produtos na Indústria de Alimentos. Florianópolis, 2003. 182 fls. **Dissertação de Mestrado (Engenharia Mecânica)**. Universidade Federal de Santa Catarina.

PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 4, 1999.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A. Research complementarities: A resource-based view of the resource allocation process model (and vice versa). In: BOWER, J.L.; GILBERT, C. G. (Eds), **From resource allocation to strategy**. Oxford: Oxford University Press, p. 409–26, 2005.

PETERAF, F. DI STEFANO, G., VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-714, 2001.

PORTER, Michael E The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **The Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, 1981.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

PRAHALAD, C; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57–82, 2003.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, 2008.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 1T16. Disponível em: <http://ri.ShoesShop.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/Resultados_Trimestrais/2016/Press_Release_1T16.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

RESE, N.; MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: “Uma Estória Baseada em Fatos Reais”. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6, 2010, Florianópolis, SC. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para melhoria do processo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 258-270, 2011.

RUY, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Organizational learning in the context of product development management. **Product: Management & Development**, v. 3, n. 2, p. 133-145, 2005.

SALVATO, C. Micro-foundations of Competitive Advantage: a field study in the evolution of Dynamic Capabilities. **20th EGOS Colloquium**, Ljubljana, July 1-3, 2004.

SACCOL, A. Z. UM RETORNO AO BÁSICO: COMPREENDENDO OS PARADIGMAS DE PESQUISA E SUA APLICAÇÃO NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

_____. **Institutions and Organizations: ideas and interests**. 3. ed. London: Sage Publications, 2008.

SEIDL, D. WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**. v. 1, n. 15, 2014.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and social sciences. 2. Ed. New York: Theachers College Press, 1997.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. New York: Harper and Row, 1957.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, V.; PAULA, N. M.; FUCK, M. P. Os desafios da indústria calçadista brasileira: competir ou proteger? **Revista Economia & Tecnologia (RET)**. v. 8, n. 4, p. 93-100, out/dez 2012.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

SUDDABY, R; Challenges for Institutional Theory. **Journal of Management Inquiry**. v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.

SUDDABY, R; SEIDL, D.; LÊ, J. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329-344, 2013.

SUWANNAPORN, P.; SPEECE, M. Continuous Learning Process in New Product Development in the Thai Food-Processing Industry. **British Food Journal**. v. 102, n. 8, p. 598-614, 2000.

TATTO, L.; JESUS, M. A institucionalização da estratégia: um estudo exploratório. V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ANPAD, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: EOR ANPAD, 2008.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**. v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TEIXEIRA, M.G.; COSTA, M. C. De Fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração (REAd) (Porto Alegre)**, v.18, n. 2, p.521-551, ago 2012.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A Instrumentalização da Abordagem institucional. In: C. Hardy; S. Clegg; W. Nord. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as Practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VALADÃO, J. A. D. SILVA, S. S. S. Justaposições da Estratégia como Prática e Processo de Estratégia: Antes da Visão Pós-Processual da Estratégia. **Revista de Administração da Mackenzie (RAM)**. v. 13, n. 2, mar/abr. 2012.

VALKEVAARA, T. Exploring the construction of professional expertise in HRM: Analysis of four HR developers' work histories and career stories. **Journal of European Industrial Training**, v. 26, n. 2-4, p. 183-196, 2002.

VASCONCELOS, F. C. Estratégia empresarial e construção social da realidade: o caso da internet no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002. Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

VASCONCELOS, F. C.; QUEIROZ, M. A. L.; GOLDZSMIDT, R. G. B. Rendas econômicas e legitimidade: Incorporando elementos da Abordagem institucional no campo da Estratégia Empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006. Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

VASCONCELOS, F. C. CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out/dez 2000.

VICENT, L. Differentiating Competence, Capability and Capacity. **Innovating Perspectives**. v. 16, n. 3, p. 1-2, 2008.

WALTER, S. A. Mecanismos Isomórficos e Práticas Estratégicas: O Caso da Sooro. Curitiba, 2010. 265 fls. **Tese de Doutorado (Administração)**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. O Caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no strategizing de uma organização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** (Rio de Janeiro), v. 10, n. 1-2, p. 102-111, 2011.

_____. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 131-142, 2012.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. **XII SEMEAD**. FEA-USP, 2009.

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

WATSON, C. Narratives of practice and the construction of identity in teaching. **Teachers and Teaching: Theory and Practice**. v.12, n. 5, p. 509–526, 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. **O que é estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002b.

_____. Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, 2004.

_____. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**. v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

_____. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. . In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 258-270, 2011.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 2004. **Proceedings...** Slovenia.

WILDEN, R.; SIEGFRIED, G.; NIELSEN B.; LINGS, LI. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, structure and environment. **Long Range Planning**. Elsevier, v. 46, p. 72-96, 2013.

WILLIAMSON, O. E. The Institutions of Governance. The **American Economic Review**, American Economic Association, v. 88, n. 2, p. 75-79, May, 1998.

WOOTEN, Melissa; HOFFMAN, Andrew. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, Royston. et al. (Eds.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, p. 130-147, 2008.

ZANCUL, E. S.; MARX, R.; METZKER, A. Organização do trabalho no processo de desenvolvimento de produtos: a aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.13, n.1, p.15-29, jan./abr. 2006.

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

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**. v. 42, n. 5, p. 726-43, 1977.

ANEXO A – FLUXO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

1. Estratégia de Produto	Diretrizes Estratégicas	Marca
	Gate 1 - Selecionar e Priorizar Projetos	Produto
	Apresentar briefing dos projetos da coleção - Kick off dos Projetos	Produto
2. Desenho e Desenvolvimento do Produto	Debrief - Deadline para a aprovação dos desenhos da coleção	Design
	Entrega Tech Pack P&D	Design
	Apresentação da 1ª Versão dos Protótipos	P&D
	Realizar pre line para validação dos protótipos (não deve haver alterações em materiais)	P&D
	Deadline para entrega do tech pack de cores	Design
	Gate 2 - Aprovação dos protótipos, pré-custos e investimentos	P&D
	Checkpoint: deadline para abertura e liberação de API	PMO
	Deadline para aprovação do protótipo em cores (assinatura do calçado)	P&D
	Deadline para envio da série de moldes para a fábrica	Industrial
3. Preparação da Cadeia	Deadline para finalização do cadastro de Material	P&D
	Deadline para finalização do cadastro de Produto	Produto
	Deadline para envio das Fichas de Pré-Cadastro Eng. Ind.	P&D
	Cadastro de Pré Estrutura	Eng. Ind.
	Subida de Demanda	GATE
	Compra de Matéria Prima do Buffer	Almox.
	Checkpoint - Construção do par técnico (validar tempos e consumos)	Eng. Prod.
	Checkpoint: Aprovação da validação fabril	Eng. Prod.
	Checkpoint: data limite de envio das amostras de showroom	Eng. Prod.
	Deadline - envio de ficha técnica para eng. Industrial	Eng. Prod.
	Checkpoint: cadastro da estrutura e custos inicializados	Eng. Ind.
	Checkpoint: subida da demanda	GATE
	Compra de Ferramental	
	Checkpoint: Compra de MP de produção	Almox.
	Checkpoint: Ferramental recebidos e testados (início lote piloto)	
	Checkpoint: MP's recebidos e aprovados (início lote piloto)	Eng. Prod.
	Gate 3 - Acordo de Fabricação e Comercialização (Aprovação do OP Piloto e Critérios de Qualidade)	PCP
4. Lançamento	Início da produção do Buffer	PCP
	Conclusão da produção do Buffer	PCP
	Data do Lançamento (início do faturamento)	PMO
	Checkpoint: Farol do Projeto	Status do lançamento
	Data Original de Lançamento	

ANEXO B – PROCEDIMENTO DE ACOMPANHAMENTO DE PRODUTOS

SHOESSHOP

Título: Procedimento para Validação de Novos Produtos

Emissão: 29-out-12

Revisão: 21-fev-14

Número:
PI.AE.07.003.01

Referências: NBR ISO 9001:2008 - Requisito 7.1 - Planejamento da Realização do Produto

Objetivo: Descrever as atividades relacionadas ao processo de validação de novos produtos

Abrangência:

Procedimento Corporativo Relacionado a:	Suprimentos e Logística	Segurança e Ambiental	Qualidade	Recursos Humanos	Laboratório	PCP	Produção	CIT	Engenharia Industrial
Procedimento Interno do Local:	Sede	Fábrica 10	Fábrica 17	Fábrica 22	Fábrica 23	Fábrica 26	Fábrica 30	Satélites	Outra (Especificar)

Princípios:

Avaliar a capacidade do processo em fabricar produtos de acordo com os requisitos / especificações.

Escopo:

- Procedimento aplicado nos produtos fabricados nas unidades de Artigos Esportivos (calçados, botas, bolas);
- Procedimento aplicado para validação de novos modelos; renovação de cor de modelos antigos; modelos antigos com nova matéria-prima, modelos novos skd parcial ou full e modificações de engenharia em modelos já existentes.

O que

Revisão Geral do Procedimento Revisão
Geral do Procedimento

Quando:

11-fev-13
21-fev-14

Aprovações:

Nome:	C	Id:
Carlos Henrique Oliveira de Amorim	Gerente Industrial	camorim
Luis Glauco Miranda Jr	Gerente de Inovação	glauco pilar
Maria del Pilar Obando Guardia	Gerente Corporativa da Qualidade	

Elaboração:

Nome:	C	Id:
Izabela Pontes Trigueiro	Supervisora de Qualidade	izabela yndi
Yndianara Gomes da Silva	Analista de Qualidade	

Detentores / Destinatários:

CIT
Qualidade

Registros Gerados:

Relatório de Acompanhamento de Validação
Relatório de Acompanhamento de Lote Piloto
Check-list de Acompanhamento de Validação
Check-List de Início de Produção
Laudo de Testes Físicos do Produto
Planilha de Acompanhamento de Validações
Relatório de Definição dos Critérios de Qualidade
Levantamento de Não-Conformidades no Lote Piloto

Emissão: 29-out-12

Revisão: 21-fev-14

Título: Procedimento para Validação de Novos Produtos**Número:****Referências:****NBR ISO 9001:2008 - Requisito 7.1 - Planejamento da Realização do Produto****PI.AE.07.003.01****Objetivo:****Descrever as atividades relacionadas ao processo de validação de novos produtos****Descrição****Passo 11****Acompanhar o Lote Piloto:**

O lote piloto tem como objetivo avaliar a eficácia das ações implementadas para correção das não-conformidades registradas (se houver) na validação e avaliar a capacidade do processo em fabricar produtos de acordo com as especificações (verificar se as não-conformidades ocorrem na escala do modelo).

Durante o lote piloto são produzidos 288 pares de cada modelo, no entanto, o projeto é liberado a partir do acompanhamento e análise em todas as etapas do processo dos primeiros 96 pares produzidos. Para a família de chuteiras, a OP Piloto com acompanhamento da equipe deve ser realizada na versão TF. A aprovação desta versão, significa a liberação das famílias Indoor e Society.

A Produção deve verificar 48 horas antes do início da OP piloto se todas as matérias-primas, máquinas e ferramentas estão disponíveis para a produção do piloto, caso haja alguma pendência, o gestor do processo comunica ao setor responsável e se a anomalia não for resolvida em 24 horas, a OP piloto é postergada e um novo cronograma é informado.

Ao final da produção do Lote Piloto, a Equipe de Validação documenta todas as observações, não-conformidades e sugestões de melhoria e a Qualidade elabora o Relatório de Acompanhamento de Lote Piloto. A OP é inspecionada 100% e todas as não-conformidades encontradas são registradas e analisadas. Caso o resultado do teste de resistência da colagem sobre os calçados da validação, tenha sido aprovado, a Qualidade poderá emitir o Relatório de Aprovação da Piloto antes do resultado do teste sobre o calçado da OP Piloto (isto é possível, caso não tenha sido efetuada mudança no processo de colagem e nas matérias-primas que interferem na adesão do calçado).

Nesta etapa, o setor da Qualidade realiza o alinhamento com a Gerência da Marca das tolerâncias sobre os novos defeitos e define os critérios de avaliação de qualidade.

A Equipe de Validação realiza o acompanhamento em todos os processos produtivos apenas na primeira OP Piloto (na cor selecionada pela equipe durante o processo de validação). Para as demais cores do modelo, o setor da Qualidade realiza a inspeção 100% (não sendo necessário o acompanhamento da equipe).

O lote piloto do novo modelo só poderá ser produzido e acompanhado, após a aprovação da coleção de moldes e ferramentas (para novas solas) pelo setor da Qualidade.

A responsabilidade sobre a realização do lote piloto é do setor de P.C.P. No caso de SKD parcial e full, a liberação da produção será efetuada após acompanhamento em todas as cores.

Em anexo, encontram-se os documentos a serem disponibilizados pelo CIT e a documentação a ser aplicada pela Qualidade, no momento do lote piloto.

Passo 12**Lote Piloto Aprovado?**

O Lote Piloto é aprovado pela Equipe de Validação, se não ocorrer não-conformidades de projeto e/ou reprovação nos testes físicos realizados pelo Laboratório. Caso seja reprovado, o CIT deve efetuar modificações no projeto. As anomalias de processo são relatadas no Relatório de Não-Conformidades de Processo (FP26FP007) e enviadas ao setor responsável. As correções devem ser efetuadas antes da produção em série.

O Lote Piloto será aprovado condicionalmente (FP26FP001), apenas pelo Diretor de Artigos Esportivos e Diretor de Operações, mediante plano de ação, ações corretivas definidas, prazos e seus respectivos responsáveis.

O prazo de realização e liberação do lote piloto deve ser monitorado pelo PCP. Caso haja comprometimento da produção buffer, o P.C.P. deve informar à gerência de PMO, Gerente Industrial, CIT, Produção e Qualidade a postergação e/ou revisão de cota do modelo.

O setor de P.C.P. só poderá programar as ordens de produção (produção em série) após o recebimento do relatório de aprovação do lote piloto, emitido, por email, pelo setor da Qualidade.

Passo 13**Realizar Modificação no Projeto de Produto:**

Se o lote piloto for reprovado, O CIT efetuará modificações no projeto do produto e um novo lote piloto será programado, conforme passo 10.

Deverão ser produzidos, no mínimo, 3 pares por numeração, a fim de avaliar a eficácia das ações corretivas.

Passo 14**Liberar o Modelo para Produção em Série:**

O modelo é liberado para a produção em série, se todas as etapas anteriores forem realizadas e aprovadas. O P.C.P. só poderá programar a produção em série, após o recebimento do relatório aprovado emitido pela qualidade.

		Emissão:	29-out-12
	Título:	Procedimento para Validação de NovosProdutos	
		Revisão:	21-fev-14
Número:	Referências:	NBR ISO 9001:2008 - Requisito 7.1 - Planejamento da Realização doProduto	
PI.AE.07.003.01	Objetivo:	Descrever as atividades relacionadas ao processo de validaçãode novos produtos	
Glossário			

CIT: Centro de Inovação Tecnológica

- OP: Ordem de Produção
- PCP: Planejamento e Controle de Produção
- Equipe de Validação: Equipe composta pelos membros dos setores da Qualidade, laboratório, Engenharia Industrial, Produção e CIT.

Indicadores chaves do processo:

FP001 - 13.10.2009

ANEXO C – CHECK LIST DE DOCUMENTAÇÃO E FERRAMENTAS DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO

SHOESSHOP	Título:	CHECK-LIST DE DOCUMENTAÇÃO E FERRAMENTAS DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO				Emissão:	03 / 01 / 12		
	Referências:	ISO 9001 - Requisito 7.1 - Planejamento da realização do produto	Modelo:				Revisão:	21 / 02 / 14	
	Objetivo:	Avaliar a capacidade do processo em produzir de acordo com os	Código do Produto:		Célula:		Data de Validação:		

PI.AE.08.027.00

PROCESSO DE CORTE									
ENGENHARIA DE PRODUTO					QUALIDADE				
VALIDAÇÃO					VALIDAÇÃO				
	Ficha Técnica					Check-List de Validação do Processo de Corte			
	Plano de Corte					Book de Tolerância de Couro			
	Chapelonas das navalhas				LOTE PILOTO				
	Pé-de-amostra					Estudo de Aproveitamento do Couro			
	Desenho com as áreas de sobreposição e identificação do couro					Book de Tolerância de Couro			
PROCESSO DE COSTURA									
ENGENHARIA DE PRODUTO					QUALIDADE				
VALIDAÇÃO					VALIDAÇÃO				
	Ficha Técnica					Check-List de Validação do Processo de Costura			
	Pé de amostra					Check-List de Start Up			
	Gabaritos				LOTE PILOTO				
	Riscadores					Indicador PPP			
	Instrução de Chanfro								
LOTE PILOTO									
	Book de Costura								
PROCESSO DE PRÉ-FABRICADO									
ENGENHARIA DE PRODUTO					QUALIDADE				
VALIDAÇÃO					VALIDAÇÃO				
	Ficha Técnica					Check-List de Validação do Processo de Pré-Fabricado			
	Pé de amostra					Check-List de Start Up			
	Gabarito de Prensagem								
PROCESSO DE MONTAGEM									
ENGENHARIA DE PRODUTO					QUALIDADE				
VALIDAÇÃO					VALIDAÇÃO				
	Ficha Técnica					Check-List de Validação do Processo de Montagem			
	Gabaritos					Check-List de Start Up			
	Pé de amostra					Laudo de Laboratório			
	Laudo do P&D (calçado)				LOTE PILOTO				

				Indicador PPP
	OBSERVAÇÕES			
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

APÊNDICE A – QUADRO PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Obs1: Com relação à narrativa, a questão inicial orientadora, após explicar o propósito do estudo, foi como ocorre o processo de desenvolvimento de produto na empresa, contando como o departamento do qual o entrevistado faz parte contribui para esse processo. Permeando este contexto foram sendo lançadas questões que permitissem ao entrevistado contar suas rotinas, atividades e práticas de trabalho, procurando conhecer as atividades e as práticas estratégicas presentes na São Braz e na ShoesShop, compreendendo, assim, como as práticas estratégicas e o isomorfismo influenciam o desenvolvimento de produto.

Obs2: Os quadros elaborados correspondem a cada um dos atores entrevistados e foram numerado de um a 15.

QUADRO 1

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 01
Categoria	Gerente de Desenvolvimento de Produto
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	1 hora
Data da Entrevista	03 de junho de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa relatando a estrutura hierárquica da empresa. 2. Expõe como se inicia o processo de desenvolvimento de produto. 3. Destaca a importância do Senhor José Carlos no processo de desenvolvimento de produto. 4. Expõe sua atribuição no processo de desenvolvimento de produto. 5. Expõe a ligação com as outras áreas. 6. Destaca o café o milho como o carro-chefe da empresa. 7. Para exemplificar o desenvolvimento de produto, a entrevistada relata o caso do brazitos. 8. Destaca que foi comprada uma linha específica de produção de batata e que a empresa não tinha conhecimento sobre o produto. O desenvolvimento foi feito do zero. 9. Evidencia o fato dela e o gerente de controle de qualidade ter que aprender sobre o formulação, plantio e tipos batatas, enfim, conhecimento sobre batata. 10. Discorre sobre compra de matéria-prima. 11. Explica que após a compra de matéria-prima, é feito o teste em laboratório realizado por ela e pelo analista. 12. Explica que após o teste em laboratório é feito o teste piloto realizado por ela, o analista, o pessoal da produção, de controle de qualidade e manutenção. 13. Destaca que o teste piloto permite identificar os percentuais de perda de matéria-prima e de embalagem.

		14. Faz uma recapitulação do processo de desenvolvimento do produto, resumindo brevemente o processo explicado anteriormente. 15. Ao ser questionada sobre a transmissão de conhecimento, a entrevista explica que o conhecimento é repassado na prática, ou seja, na medida em que o teste piloto é feito, as pessoas que irão trabalhar naquela linha são treinadas. A produção piloto é acompanhada diariamente. 16. Questionada sobre a realização de reuniões, a entrevistada explicou que as reuniões são realizadas entre ela, o diretor industrial, o gerente de manutenção, o gerente de controle de qualidade e o gerente de produção. Durante essas reuniões são expostas as dificuldades e encontradas no período de teste, bem como os pontos positivos. A partir disso, o setor responsável por sanar o problema relatado na reunião fica encarregado de saná-lo. 17. Ressalta a prestação de serviço de consultoria acerca da legislação que rege o setor alimentício, além de serviço terceirizado de empresas que fornecem os equipamentos. 18. Explica que essas empresas de serviço terceirizado enviam especialista (s) para ensinar à equipe da São Braz a manusear as máquinas. 19. Comenta que ao final do dia são realizadas reuniões para expor as metas alcançadas e as melhorias a serem feitas. Essas reuniões correspondem às atividades que deverão ser feitas no dia posterior. 20. Retoma a explicação acerca dos especialistas enviados pelas empresas terceirizadas, bem como das reuniões realizadas ao final de cada dia de trabalho. 21. Fornece explanação geral sobre a empresa em termos de quantidade de linhas de produção e tipo de produto desenvolvido e fabricado. 22. Retoma o exemplo do brazitos e fornece mais detalhes sobre o processo de desenvolvimento desse produto. 23. Fornece explicação e exemplo sobre o caso de ter que adaptar uma linha, em vez de montar uma por inteiro. 24. Comenta que algumas pessoas que trabalharão em um linha nova são realocadas e outras são contratadas. 25. Questionada sobre as práticas administrativas a entrevistada explica que o orçamento é feito pela área administrativo-financeiro e o planejamento de produção é feito pela área de Planejamento e Controle da Produção (PCP). Acrescenta que a empresa está trabalhando com indicadores de desempenho baseados na ISO. 26. Ressalta o uso de um software que contém todas as informações relacionadas aos produtos. (prática discussiva). 27. Ao ser questionada novamente sobre a transmissão de conhecimento, a entrevista reforça que o conhecimento é repassado na prática e acrescenta o uso de formulários e procedimentos padronizados. O procedimentos são elaborados pelo setor de Controle de Qualidade com base nas informações repassadas para ele.

		28. Questionada sobre como essas informações são repassadas, a entrevistada explica que utilizam planilhas de excel que são enviadas via email, bem como o Sistema de Automação Empresarial (SAE). 29. Descreve como são feitos os treinamentos das equipes e ressalta que o desenvolvimento é aprendido no dia-a-dia, ou seja, na prática. 30. Questionada sobre a importância de conversas informais para o desenvolvimento de produto, a entrevista afirma que tal fato ocorre na empresa. 31. Conta sobre as feiras e cursos dos quais participa. 32. Conta sobre como o conhecimento adquirido nos cursos e feiras é repassado para os demais membros da empresa. 33. Questionada sobre as leis que regulamentam o setor, a entrevistada reforça a existência de uma empresa terceirizada que presta esse serviço. 34. Questionada sobre financiamento, a entrevistada esclarece que o setor administrativo é encarregado de definir, juntamente com a diretoria, como serão comprados os equipamentos necessários. 35. Esclarece que as tecnologias desenvolvidas na empresa são incumbência da área de manutenção juntamente com a diretoria, e que o bom relacionamento com fornecedores ajuda no processo de desenvolvimento de produto.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da São Braz. Em alguns momentos, especialmente ao relatar sua responsabilidade durante o processo de desenvolvimento de produto, a entrevistada se coloca como protagonista da história, trazendo à cena alguns personagens para compor a narrativa.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz da entrevistada apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que a entrevistada é bastante ética.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta que a empresa está se adequando às normas ISO. Antes de assumir o cargo de Gerente de Desenvolvimento de Produto, já havia trabalhado no setor de Controle de Qualidade e na Produção.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Práticas administrativas: o orçamento é feito pela diretoria administrativo-financeiro; o planejamento da capacidade produtiva é elaborado pela área de Planejamento e Controle da Produção (PCP); os indicadores de desempenho são norteados pelas normas ISO. 2. Práticas discursivas: software 3. Práticas episódicas: reuniões entre o Diretor Industrial, ela (Gerente de Desenvolvimento de Produto), o Gerente de Manutenção, o Gerente de Controle de Qualidade e a Gerente de Produção e conversas informais

Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Legislação: prestação de serviço de uma empresa de consultoria acerca da legislação que rege o setor alimentício; Relacionamento: parceria com fornecedores e com empresas terceirizadas facilita a obtenção de informação.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida no período em que trabalhou na área de controle de qualidade, na área de produção e nos três anos em que atua como gerente de desenvolvimento de produto. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3. Integração: conhecimento repassado na prática; 4. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE), procedimento, formulários, planilhas de excel.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. realização de teste em laboratório; 1.2. experiência acumulada no período em que trabalhou na área de controle de qualidade, na área de produção e nos três anos em que atua como gerente de desenvolvimento de produto; 1.3. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.4. Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; 1.5. Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; 1.6. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. uso de e-mails; 2.3. treinamento; 2.4. contato telefônico; 2.5. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Procedimento; 3.3. Formulários; 3.4. Planilhas de excel.

QUADRO 2

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 02
Categoria	Gerente de Marketing
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	1 hora
Data da Entrevista	30 de junho de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa relatando a estrutura hierárquica da empresa; 2. Evidencia, enfaticamente, que o produto a ser desenvolvido é decisão do Presidente da empresa. 3. Explica que o desenvolvimento de produto é proveniente da observação de mercado; 4. Esclarece que o desenvolvimento de produto não é proveniente de pesquisa de mercado, pois esta é muito custosa para a empresa, sendo mais vantajoso testar o produto no mercado; 5. Retoma a explicação sobre desenvolvimento de produto por meio da observação de mercado, acrescentando que também utilizam os dados sobre a trajetória da empresa para desenvolver produto. Exemplifica. 6. Explica que a observação de mercado é feita em termos de resultado, volume de vendas e experiência adquirida. 7. Explica que por meio da experiência adquirida com lançamentos anteriores é possível ter uma noção do tipo de produto que terá sucesso ou não. 8. Salienta que para ter sucesso é preciso, pelo menos, se adequar às pressões do mercado. Exemplifica. 9. Relata sobre como é feita a observação de mercado. Exemplifica. 10. Menciona a realização de reuniões semanais para discutir todas as questões pertinentes à empresa, inclusive relacionadas à tendência de mercado. 11. Evidencia, novamente, que a decisão quanto ao produto a ser desenvolvido é da presidência. Então, mesmo que o mercado possua demanda para o lançamento de determinado de produto, o mesmo só será desenvolvido se a presidência considerar adequado. 12. Explica que o marketing colabora muito com desenvolvimento de produto em termos de definição de aroma. 13. Explica que o conhecimento acerca dos aromas é proveniente da experiência acerca do processo, incluindo conversas com fornecedor de aroma. 14. Acrescenta que o marketing também colabora para o desenvolvimento de produto em termos de gerar um <i>claim</i> para o consumidor que garanta a superioridade do produto. Exemplo: ao aumentar o cálcio no produto, isso não terá implicações em seu desenvolvimento, porém em termos de vendas sim, pois será possível entrar na categoria dos produtos que contêm cálcio, chamando atenção do consumidor. 15. Acrescenta que o marketing também colabora para o desenvolvimento de produto em termos de análise de concorrência. Exemplo: analisa a amostra do produto da concorrência e verifica os predicados do produto em questão, aspectos que devem ser superadas, metas a serem alcançadas, etc. 16. Relata sobre o caso do desenvolvimento da tortilha (brazitos).

		17. Explica que com a introdução de um novo produto sua rotina não se altera. O que muda é o produto, mas a rotina é a mesma. Contudo, a rotina da equipe de vendas é a que de fato muda. 18. Ressalta a atuação do marketing em termos de observação de mercado, fornece exemplos e destaca o uso dos relatórios Nielsen. 19. Ressalta o uso de empresas terceirizadas tais como: agência de propaganda, agência digital e agência de design. 20. Questionado sobre o uso de ferramentas estratégicas, o entrevistado ressalta que, na prática, o que acontece são visitas ao mercado; observação <i>in loco</i>. 21. Descreve como ocorre esse processo de observação de mercado. 22. Questionado sobre a contratação de empresas de consultorias, o entrevistado explica que quando necessário consultorias são realizadas na empresa. Exemplo: contratação de especialista para desenvolver um blend de café, bem como outro para ajudar no desenvolvimento de um salgadinho extrusado. 23. Discorre sobre a degustação; 24. Esclarece algumas questões sobre o processo de desenvolvimento de produto. 25. Detalha o trabalho da equipe de vendas; 26. Questionado sobre a participação em feiras, afirma não participar desse tipo de evento; 27. Questionado sobre a participação em cursos, afirma já ter feitos alguns (exemplo: curso de desenvolvimento de produto, de gerência de produto), porém não pela empresa; 28. Discorre sobre o Sistema de Automação da Empresa (SAE). 29. Questionado sobre a codificação de informação acerca dos produtos, o entrevistado explica que cada produto possui uma ficha com suas respectivas informações as quais são cadastradas no SAE. 30. Questionado sobre a importância de conversas informais para o desenvolvimento de produto, o entrevistado afirma que tal fato ocorre na empresa;
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O desenvolvimento de produto na São Braz é o foco da narrativa. O entrevistado destaca a equipe como protagonista da história, sendo, portanto, constantemente questionado a quem ele se refere ao utilizar a expressão “a gente” durante a composição da narrativa. O presidente da empresa em alguns momentos figura como antagonista da história, já que o desenvolvimento de produto depende de seu apoio e, em alguns casos, mesmo sendo observado que existe demanda para determinado produto, a presidência não apoia a ideia.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado situa-se como um gestor, com uma visão de mercado. Expõe seu ponto de vista e considera que a organização possui várias outras oportunidades de mercado a serem aproveitadas, mas que isso não acontece devido ao fato de que a presidência da empresa não deseja.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa,

		já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Já realizou curso de desenvolvimento de produto. Ressalta que a decisão final é da presidência. Fato mencionado em outras entrevistas, mas muito claro nessa.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Práticas administrativas: relatório Nielsen, análise de mercado; 2. Práticas discursivas: software, e-mails 3. Práticas episódicas: reunião de diretoria, reunião com fornecedores e conversas informais (Ex: com fornecedores)
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Participação nas reuniões apontadas acima; 2. Desenvolvimento de sabores; 3. Análise da concorrência; 4. Desenvolvimento de um <i>claim</i> para o produto; 5. Degustação; 6. Observação de mercado; 7. Observação de pesquisa (exemplo: Nielsen); 8. Lançar de produtos no mercado; 9. Visita ao mercado; 10. Observação <i>in loco</i> ; 11. Compra de tendências (relatório Nielsen); 12. Visita às lojas (supermercados); 13. Análise do portfólio do concorrente; 14. Envio de e-mails; 15. Confecção de lâmina de produto para venda; 16. Condução de reuniões; 17. Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Pressão de mercado para o fornecimento de alimentos não prejudiciais à saúde (gordura saturada, sal, açúcar); Relacionamento: parceria com fornecedores e com empresas terceirizadas facilita a obtenção de informação.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida acerca de aromas; degustação; realização de curso de desenvolvimento de produto e de gerência de produto, experiência adquirida durante os 12 anos em que trabalha na empresa. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3. Integração: conhecimento repassado por meio de e-mail circular, uso de amostras dos produtos, explicação oral em reuniões de vendas; 4. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE), procedimento, formulários, planilhas de excel, ficha do produto.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. Observação constante do mercado; 1.2. Lançamento de produtos anteriores; 1.3. Estudo de tendências; 1.4. Degustação; 1.5. Envio de e-mail (solicitação de previsão de vendas, comunicando lançamento de produto); 1.6. Realização de curso de desenvolvimento de produto e de gerência de produto 1.7. experiência acumulada nos doze anos em que atua como gerente de marketing; 1.8. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.9. Demais atividades inerentes ao cargo.

		2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. uso de e-mails; 2.3. contato telefônico; 2.4. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Procedimento; 3.3. Formulários; 3.4. Planilhas de Excel; 3.5. Ficha do produto.

QUADRO 3

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 03
Categoria	Gerente Nacional de Filiais (gerente comercial)
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	11 minutos
Data da Entrevista	30 de junho de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa relatando que o desenvolvimento de produto pode iniciar a partir da análise das tendências de mercado, quando estão no ponto de vendas, mas, logo em seguida, afirma que os lançamentos de produtos são provenientes do marketing e da gerência de desenvolvimento de produto; 2. Detalha melhor como e onde se inicia o desenvolvimento de produto. 3. Questionada sobre as rotinas de trabalho, a entrevistada explica, após o lançamento de um produto, a atividade não é modificada, porém o foco é diferenciado para este produto novo; 4. Ressalta que absolutamente nada é comunicado à área de vendas sobre o produto que está sendo desenvolvido e que o trabalho de sua equipe só inicia após o produto estar completamente definido. Após isso a equipe começa a operacionalizar a venda; 5. Explica a rotina de trabalho da área de vendas, demonstrando a maneira pela qual o produto irá chegar ao mercado; 6. Explica que, caso a área de vendas participasse do desenvolvimento de produto, seria até uma catástrofe, no sentido de vazar informação para o mercado; 7. Questionada sobre a possibilidade da área de vendas dar sugestões acerca de um produto a ser desenvolvido, já que lida mais diretamente como o consumidor, a entrevistada afirma que isso é uma questão a ser decidida pela Diretoria; 8. Relata sobre os desenvolvimentos de produto dos quais participou.

Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O desenvolvimento de produto na São Braz é o foco da narrativa.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	Fala do lugar da equipe de vendas no operacionalização das vendas após o desenvolvimento de produto.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Menciona participação em alguns desenvolvimentos de produto.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Práticas administrativas: índice de desempenho da equipe, meta de volume de clientes; 2. Práticas discursivas: software, e-mails 3. Práticas episódicas: reuniões e conversas informais
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Participação nas reuniões apontadas acima; 2. Degustação; 3. Envio de e-mails; 4. Lançamento e apresentação do produto para os vendedores; 5. Apresentação do produto para o cliente (supermercadista, dona de padaria, dono de hotel, etc); 6. Inserção do produto nos pontos de venda (loja); 7. Contratação de equipe terceirizada para fazer a demonstração do produto nas lojas; 8. Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Relacionamento: parceria com empresas terceirizadas facilita a obtenção de informação.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida durante os quatro anos em que trabalha na empresa. 2. Interpretação: conversas informais, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3. Integração: conhecimento repassado por meio de e-mail, uso de amostras dos produtos, explicação oral em reuniões de apresentação do produto; 4. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE).
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. Degustação; 1.2. Envio de e-mails; 1.3. Lançamento e apresentação do produto para os vendedores; 1.4. Apresentação do produto para o cliente (supermercadista, dona de padaria, dono de hotel, etc); 1.5. Inserção do produto nos pontos de venda (loja); 1.6. Contratação de equipe terceirizada para fazer a demonstração do produto nas lojas; 1.7. Atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. uso de e-mails; 2.3. contato telefônico;

		2.4. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Planilhas.

QUADRO 4

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 04
Categoria	Diretor Comercial
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	30 minutos
Data da Entrevista	30 de junho de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa relatando a origem das ideias dos produtos, ressaltando que é dada prioridade aos produtos que podem ser fabricados em uma linha de produção existente; 2. Menciona que não feitas muitas pesquisas de mercado; 3. Menciona que o foco é otimização de recursos; 4. Relata que os produtos também podem ser oriundos da necessidade de mercado e exemplifica; 5. Explica que essas decisões são tomadas em reuniões de diretoria; 6. Salienta que a decisão final é da presidência, principalmente se houver a necessidade de novos maquinários e alguma obra cível para a produção do novo produto; 7. Explica que quando o desenvolvimento de produto está relacionado à extensão de produto (um sabor novo, por exemplo), o processo é mais simples; 8. Explica que a observação do ponto de venda é importante para captar novas oportunidades e que esse hábito de observar já faz parte da rotina de trabalho; 9. Explica o porquê do lançamento de produtos não ser realizado mais frequentemente; 10. Discorre sobre o cenário político-econômico atual e ressalta que a São Braz está conseguindo se manter estável no atual momento de crise; 11. Destaca que a empresa possui diversos concorrentes; 12. Explica como a empresa se prepara para enfrentar essa concorrência; 13. Retoma o assunto das reuniões; 14. Questionado sobre a participação em cursos e feiras, o entrevistado enumera algumas feiras quais participa tanto nacionais quanto internacionais e ressalta que a partir delas surgem muitas ideias; 15. Questionado sobre a transferência de conhecimento, o entrevistado não detalha muito bem o processo, porém relata que existe interação com membros da equipe por

		meio de conversas informais, com a diretoria nas reuniões e com a presidência por meio da apresentação de um projeto simples; 16. Fala sobre novos projetos da empresa; 17. Questionado sobre mudanças institucionais, o entrevistado cita alguns exemplos de modificações em regras, legislações, normas, etc que impactaram na empresa e às quais foi preciso se adaptar; 18. Versa sobre o relacionamento com fornecedores e bancos.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O desenvolvimento de produto na São Braz é o foco da narrativa.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	O entrevistado se coloca como participante ativo na narrativa, contando fatos, ações e experiências de seu envolvimento direto, sendo possível perceber seu papel central no lançamento de alguns produtos.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Revela respeito ao explicar que a empresa acha deselegante lançar novos produtos no momento de crise pelo qual o Brasil está passando.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Já trabalhou na carreira docente; Ressalta o momento de crise pelo qual o Brasil está passando.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Práticas administrativas: PDCA, treinamento, projeto para apresentação de novas ideias à presidência, incluindo previsão de vendas, previsão de preço por quilo (linguagem industrial utilizada) e previsão de investimento; 2. Práticas discursivas: software, e-mails 3. Práticas episódicas: reuniões e conversas informais
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Participação nas reuniões apontadas acima; 2. Participação em cursos e feiras; 3. Degustação; 4. Envio de e-mails; 5. Elaboração de projetos; 6. Apresentação do projeto à presidência; 7. Observação de oportunidades de mercado; 8. Observação do ponto de venda; 9. Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Bom relacionamento com bancos e fornecedores; Anvisa regulamenta setor O mercado exerce influência sobre os produtos que serão lançados; O ambiente de crise também influencia o comportamento da empresa; Participação de cursos e feiras
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida durante os 17 anos em que trabalha na empresa, conhecimento adquirido por meio da participação em feiras, atividade docente; 2. Interpretação: conversas informais (na empresa, com fornecedores, em feiras, etc), contato telefônico, visita aos pontos de venda e linguagem padronizada por meio do uso do Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3. Integração: em reuniões; 4. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE).
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. Observação de oportunidades de mercado; 1.2. Observação do ponto de venda; 1.3. Degustação; 1.4. Envio de e-mails;

		1.5. Elaboração de projetos; 1.6. Apresentação do projeto à presidência; 1.7. Participação em reunião; 1.8. Atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais (na empresa, com fornecedores, em feiras, etc); 2.2. uso de e-mails; 2.3. contato telefônico; 2.4. visitas aos pontos de venda; 2.5. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Planilhas.

QUADRO 5

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 05
Categoria	Gerente Industrial
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	1 hora
Data da Entrevista	03 de julho de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa, relatando a origem do desenvolvimento de produto: diretoria, presidência ou algum outro funcionário; 2. Explica que a apresentação da ideia de um produto não ocorre de maneira formalizada, mas sim naturalmente durante as reuniões semanais; 3. Destaca o SAC da empresa; 4. Discorre sobre a reunião semanal da qual participa; 5. Retoma a explicação sobre desenvolvimento de produto; 6. Explica o papel da área industrial no desenvolvimento de produto: acompanha testes, degusta o produto, fornece consulta sobre como o produto que sendo desenvolvido em laboratório será produzido; 7. Explica um pouco sobre o papel de outras áreas no processo de desenvolvimento de produto (Gerência de Desenvolvimento de Produto, Planejamento e Controle da Produção, Controle de Qualidade); 8. Ressalta que no <i>start up</i> (momento em que o produto vai ser produzido pela primeira vez), é preciso dar uma atenção maior ao produto que está sendo produzido; 9. Discorre sobre a realização de reuniões; 10. Relata o papel da área de compras; 11. Relata o papel da área de Controle da Qualidade; 12. Expõe como o sistema de automação empresarial é alimentado; 13. Explica que o café e o milho são os grandes pilares da empresa;

		14. Relata a experiência dela no desenvolvimento de alguns produtos na empresa; 15. Versa sobre a rotina de trabalho dela; 16. Comenta sobre como ocorre a degustação dos produtos em desenvolvimento; 17. Questionada sobre o uso de ferramentas de gestão, a entrevista afirma que poucas ferramentas são utilizadas e cita o 5W2H como exemplo; 18. Questionada sobre alterações na rotina de trabalho a partir da introdução de um novo produto desenvolvido, a entrevistada explica que quando o produto é completamente novo, ou seja, quando foi preciso desenvolver uma linha de produção, as rotinas de trabalho aumentam, mas quando ocorre o desenvolvimento de um produto em uma linha existente, não há grandes modificações nas rotinas; o que muda é a programação da produção. 19. Questionada sobre como o conhecimento é compartilhado, a entrevistada explica que o uso dos procedimentos elaborados e o treinamento da equipe contribuem para que todos tenham acesso ao conhecimento; 20. Questionada sobre o processo de aprendizagem, a entrevistada relata que o aprendizado é oriundo de diversas fontes, mas que o acompanhamento na prática é a principal forma de aprendizado; 21. Relata sua participação na ABMILHO como conselheira técnica; 22. Questionada sobre a importância da rede de contatos e relacionamentos para o aprendizado, a entrevistada cita vários exemplos de aprendizado adquirido a partir da interação com colegas; 23. Questionada sobre a atuação do ambiente institucional na organização, a entrevistada explica que as principais instituições que influenciam a empresa são o Ministério da Saúde e a ANVISA.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da São Braz. São raras as situações em que a entrevistada se coloca como protagonista da história. Mas, para construir sua narrativa, chama à trama uma série de personagens que contribuem para exemplificar, encadear e dar sentido à sua fala.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	Em alguns momentos a entrevistada expõe seu ponto de vista (considera que a empresa deveria, por exemplo, promover momentos de interação/confraternização), sem, no entanto, desenvolver avaliações da questão abordada. Não denotou visão de foco no poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta que a empresa está se adequando às normas ISO; Antes de assumir o cargo de Gerente de Industrial na São Braz, já havia trabalhado em outra empresa do setor alimentício; Possui vinculação com ABMILHO.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do	Práticas administrativas: 5W2H, brainstorming, 5S, benchmarking, Análise de Pontos Críticos de Controle (APCC), Boas Práticas de Fabricação (BPF);

	contexto da pesquisa	4. Práticas discursivas: software 5. Práticas episódicas: reuniões e conversas informais.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; Visita/acompanhamento diário das linhas de produção; Busca de melhorias no processo produtivo; Discussão sobre melhorias no processo produtivo; Realização de ajustes no processo produtivo; Degustação; Identificação de gargalos produtivos; Realização de 5W2H, brainstorming, 5S, benchmarking, Análise de Pontos Críticos de Controle (APCC), Boas Práticas de Fabricação (BPF); Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Auditorias realizadas na empresa; Determinações da ANVISA, do Ministério da Saúde e Ministério da Agricultura; Participa da ABMILHO; Participa de cursos e feiras; Experiência profissional anterior; Relacionamento com fornecedores.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida por meio da participação no desenvolvimento de alguns produtos na empresa, acompanhamento da produção do produto para identificar oportunidades de melhorias; participação em feiras e cursos, experiência adquirida no período em que trabalhou em outra empresa também do setor alimentício e experiência acumulada durante dos dois anos em que atua como gerente industrial, busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso Sistema de Automação Empresarial (SAE), interação ocorrida nas feiras e cursos realizados, bem como na sua atuação na ABIMILHO; 5. Integração: conhecimento repassado na prática, 6. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE), procedimento, formulários.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. Rotina de acompanhamento da produção do produto para identificar oportunidades de melhorias; 1.2. Participação no teste piloto; 1.3. Experiência acumulada no período em que trabalhou em outra empresa também do setor alimentício; 1.4. Experiência acumulada durante os dois anos em que atua como gerente industrial; 1.5. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.6. Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; 1.7. Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; 1.8. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais;

		2.2. uso de e-mails; 2.3. treinamento; 2.4. contato telefônico; 2.5. interação ocorrida nas feiras e cursos realizados, bem como na sua atuação na ABMILHO; 2.6. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Procedimento; 3.3. Formulários.

QUADRO 6

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 06
Categoria	Gerente de Linha
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	1 hora
Data da Entrevista	03 de julho de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa, relatando o fato de que esta é a terceira vez que trabalha na São Braz e expressa sua satisfação em trabalhar na empresa, afirmando que se sente em casa; 2. Explica sua posição hierárquica na empresa; 3. Discorre sobre sua participação no desenvolvimento de alguns produtos; 4. Ressalta as dificuldades inerentes ao início do processo de desenvolvimento de produto, principalmente com relação ao treinamento da equipe; 5. Salienta o ganho que a empresa obteve ao passar a trabalhar com a filosofia <i>just in time</i> na linha de produção da batata, afirmando que o estoque de batata é praticamente zero; 6. Retoma o relato sobre sua participação no desenvolvimento de alguns produtos, exemplificando as melhorias realizadas; 7. Expõe a importância da interação para realizar melhorias no processo produtivo; 8. Ressalta que trabalha com a ideia de estar sempre buscando melhorar o produto e cita exemplos de melhorias implementadas, destacando o aproveitando do óleo da batata que antes era descartado e agora é aproveitado em outro processo; 9. Questionado sobre as rotinas envolvidas nesse processo de melhoria, o entrevistado explique que eles possuem por escrito todas as operações a serem realizadas, todos os parâmetros das máquinas e uma equipe treinada;

		10. Menciona a implementação da certificação ISO 9000; 11. Relata o fato de que aos poucos vai agregando outras responsabilidades; 12. Reitera a importância da interação com as pessoas para realizar melhorias no processo produtivo e adquirir aprendizado novo; 13. Expressa, novamente, sua satisfação em estar trabalhando novamente na São Braz; 14. Questionado sobre as mudanças em sua rotina de trabalho a partir do desenvolvimento de um produto novo, o entrevistado explica que sua rotina não se altera muito. A mudança é apenas em termos de tempo para se dedicar ao novo projeto. 15. Relata sobre a realização de reuniões; 16. Questionado sobre a utilização de ferramentas de gestão, o entrevistado ressalta a utilização do ciclo PDCA, o 5S, as BPF, controle estatístico de peso (embalagem, perda de peso, sobre peso do produto, etc); 17. Questionado sobre a realização de <i>workshops</i>, de eventos que promovam a integração, o entrevistado explica que esse tipo de evento ocorre mais no final do ano e ao final dos treinamentos; 18. Ressalta a importância desses eventos como oportunidade para interagir com os pares e, conseqüentemente, adquirir novos conhecimentos, aprender e esclarecer problemas existentes, sem, necessariamente, ter que agendar uma reunião, por exemplo, para solucionar um problema que pode ser resolvido rapidamente durante esses eventos; 19. Ressalta a importância de observar, pensar e refletir para solucionar problemas identificados ou realizar melhorias no processo produtivo; 20. Ressalta a importância treinar sua equipe até que as pessoas estejam aptas a desempenharem o trabalho sozinhas; 21. Ressalta a importância fazer questionamentos, de ser curioso e, assim, adquirir aprendizado; 22. Afirma que para solucionar problemas e/ou realizar melhorias, recorre às experiências passadas, aos conhecimentos adquiridos na sua formação acadêmica, faz perguntas, estuda, pesquisa na internet, enfim, faz uso de diversas fontes de conhecimento; 23. Explica como ocorre o compartilhamento do conhecimento (na prática); 24. Questionado sobre a codificação do conhecimento, o entrevistado ressalta a existência de um manual, a utilização de planilhas onde são registradas as melhorias, o uso de um sistema de gerenciamento, além do sistema de automação gerencial; 25. Discorre sobre o aprendizado adquirido a partir do desenvolvimento de um produto; 26. Salienta o fato do presidente da empresa ser exigente com a organização da fábrica, principalmente, em termos de limpeza; 27. Ressalta, mais uma vez, sua satisfação em trabalhar na São Braz;

		28. Questionado sobre a atuação do ambiente institucional sobre organização, a entrevistada explica que as principais instituições que influenciam a empresa são o Ministério da Saúde, ANVISA e Ministério do Trabalho; 29. Menciona a participação em um simpósio sobre legislação trabalhista, bem como a participação em cursos e feiras, cujo objetivo é adquirir conhecimento e fazer contato com fornecedores, representantes;
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da São Braz. O entrevistado se coloca como participante ativo na narrativa, contando fatos, ações e experiências de seu envolvimento direto, sendo possível perceber seu papel central no lançamento de alguns produtos.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	O sujeito fala do seu lugar de gerente e outras vezes discorre sobre outras funções adquiridas ou já desempenhadas na empresa para colocar as situações, mas sempre desvinculando o “cargo” ocupado de uma posição de poder diante dos outros. Demonstra estar sempre disponível para ajudar, ensinar, treinar, bem como ser ajudado. Para ele, o importante é o bom funcionamento da empresa e o desenvolvimento de relacionamentos baseados na confiança.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	O relacionamento que o entrevistado desenvolve com equipe é de amizade e não de chefe – subordinado. Porém, todos da equipe devem desempenhar suas funções de maneira comprometida e responsável para que a confiança não seja quebrada. Incentiva a equipe a questionar e sanar quaisquer dúvida, pois, pressupõe, que essa atitude aliada à sinceridade geram um bom relacionamento e, conseqüentemente, resultados positivos para a empresa.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta que a empresa está se adequando às normas ISO; Antes de assumir o cargo de Gerente de Industrial na São Braz, já havia trabalhado em outra empresa do setor alimentício; Já foi o responsável técnico da São Braz; Terceira vez que volta a trabalhar na São Braz;
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Práticas administrativas: ciclo PDCA, o 5S, as BPF, controle estatístico de peso (embalagem, perda de peso, sobre peso do produto, etc); Práticas discursivas: confraternização no final do ano e após os treinamentos, software Práticas episódicas: reuniões e conversas informais.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; Busca de melhorias no processo produtivo e, conseqüentemente no produto; Discussão sobre melhorias no processo produtivo; Observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo; Identificação de gargalos produtivos; Realização de ciclo PDCA, de 5S, das BPF, controle estatístico de peso;

		Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; Checar a organização do setor; Checar se processo já iniciou; Checar se a produção está dentro do padrão estabelecido; Checar a necessidade de matéria-prima, de embalagem; Observar as vendas; Entrar em contato com as outras áreas para verificar a compatibilidade/adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que as outras áreas fazendo; Atividade desempenhada na logística (esteira); Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Determinações da ANVISA, do Ministério da Saúde e Ministério da Agricultura, Ministério do Trabalho; Participa de cursos e feiras; Experiência profissional anterior; Relacionamento com fornecedores.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	3. Intuição: experiência adquirida por meio da participação no desenvolvimento de alguns produtos na empresa, acompanhamento da produção do produto para identificar oportunidades de melhorias; participação em feiras e cursos, experiência adquirida no período em que trabalhou em outra empresa também do setor alimentício e experiência acumulada durante o tempo em trabalhou/trabalha na São Braz, inclusive como estagiário, busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; 4. Interpretação: conversas informais sempre questionando tanto sanar dúvidas e/ou adquirir conhecimento, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso Sistema de Automação Empresarial (SAE), interação ocorrida nas feiras e cursos realizados, bem como durante o período de testes e da produção propriamente dita; 7. Integração: conhecimento repassado na prática, 8. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE), procedimento, formulários, manual, atas de reuniões, planilhas de computador e sistema de gerenciamento.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. Rotina de acompanhamento da produção do produto para identificar oportunidades de melhorias; 1.2. Participação no teste piloto; 1.3. Experiência adquirida por meio da participação no desenvolvimento de alguns produtos na empresa 1.4. participação em feiras e cursos 1.5. experiência adquirida no período em que trabalhou em outra empresa também do setor alimentício 1.6. experiência acumulada durante o tempo em trabalhou/trabalha na São Braz, inclusive como estagiário 1.7. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.8. Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido;

		1.9. Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; 1.10. Discussão sobre melhorias no processo produtivo; 1.11. Observar, refletir e realizar ajustes no processo produtivo; 1.12. Identificação de gargalos produtivos; 1.13. Checar a organização do setor; 1.14. Checar se processo já iniciou; 1.15. Checar se a produção está dentro do padrão estabelecido; 1.16. Checar a necessidade de matéria-prima, de embalagem; 1.17. Observar as vendas; 1.18. Entrar em contato com as outras áreas para verificar a compatibilidade/adequação entre aquilo que está sendo produzido e o que as outras áreas fazendo; 1.19. Atividade desempenhada na logística (esteira); 1.20. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. uso de e-mails; 2.3. treinamento; 2.4. contato telefônico; 2.5. interação ocorrida nas feiras e cursos realizados; 2.6. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Procedimento; 3.3. Manuais; 3.4. Planilhas de computador; 3.5. Sistema de gerenciamento; 3.6. Formulários.

QUADRO 7

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 07
Categoria	Gerente de Controle de Qualidade
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	1h28min
Data da Entrevista	09 de outubro de 2015

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa expondo duas opções para desenvolvimento de produto: melhoria de um produto existente e a criação de produto novo para a empresa. 2. Explica a atuação do Controle de Qualidade no processo de desenvolvimento de produto, esclarecendo que exerce uma função de apoio, fazendo análise

		microbiológica, sensorial, físico-química e análises solicitadas em laboratórios terceiros. 3. Destaca que os produtos novos são mais exigentes em análise do que os que já existem e serão feitas apenas melhorias. 4. Cita o exemplo do biscoito Tufs, cujo desenvolvimento demandou aquisição de novos conhecimentos, de novo equipamento, além da consultoria tanto acerca de extrusão, quanto de recheio. 5. Cita o exemplo da granola, cujo desenvolvimento foi menos demorado, pois já tinham alguma experiência com o produto e não foi preciso comprar novos equipamentos. 6. Elenca as pessoas que participaram do processo de desenvolvimento dos produtos citados: gerente de desenvolvimento de produto, o analista de desenvolvimento de produto, gerência de controle de qualidade, operação (coordenador de área e especialista em extrusão, auxiliares da área onde está desenvolvidos o produto, custos e contabilidade). 7. Questionado acerca de como são definidos os parâmetros para o novo produto, explica que essa definição pode ser feita de duas maneiras: com base em produto existente no mercado considerado o líder em qualidade sensorial (textura, aparência, sabor) e com base nos relatos da equipe de degustação, no caso de não existir o produto no mercado, ou, se existir, não ser considerado como uma referência. 8. Cita o exemplo da canjiquinha como um produto que não existia no mercado e foi preciso desenvolver parâmetros de acordo com a equipe de degustação. 9. Cita o exemplo do biscoito Tufs como um produto já existia no mercado, porém não era considerado pela São Braz como um produto de referência, ou seja, não era o melhor. 10. Menciona que os biscoitos forneados foram descontinuados. 11. Explica o que significa o processo de co-extrusão. 12. Explica que alguns produtos (que exigem máquinas mais complexas) só têm as amostras definidas após a realização do teste industrial. 13. Questionado acerca dos momentos em se encontra com a gerente de desenvolvimento de produto para discutir as questões relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto, o entrevistado explica que o local de trabalho deles é vizinho e, portanto, essa interação ocorre de maneira natural sempre que alguma dúvida surge. 14. Explica que reuniões mais formais ocorrem para avaliação sensorial final. 15. Explica que após a avaliação sensorial, leva-se a amostra do produto para a diretoria e, caso aprove o produto, inicia-se a montagem do processo. 16. Explica que os envolvidas na etapa de processo são manutenção, engenharia (gerente de manutenção, coordenadores de manutenção (eletrônica, elétrica e mecânica), desenvolvimento de produto, controle de qualidade. 17. Relata sobre os tipos de reuniões realizadas, bem como acerca da elaboração de atas.

		18. Questionado acerca das rotinas de trabalho no processo de desenvolvimento de produto, o entrevistado afirma que não existir uma rotina específica, pois o apoio ao desenvolvimento de produto ocorre a medida que a gerente de desenvolvimento necessita. 19. Ressalta a importância de se observar as questões legais no processo de desenvolvimento de produto, citando a ANVISA e o Ministério da Agricultura como órgãos reguladores. 20. Ressalta a importância do uso de tecnologias adequadas (equipamentos), bem como da avaliação sensorial para conseguir desenvolver produtos dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos. 21. Confirma a existência de uma rotina de definição de parâmetros de qualidade no início do desenvolvimento de produto e depois uma rotina de teste para construir essas características (parâmetros) no produto que está sendo desenvolvido. 22. Explica a sequência do processo de desenvolvimento: definição das características do produto o que inclui a definição dos parâmetros de qualidade; desenvolver o produto em laboratório; degustação sensorial por um grupo menor de provadores para definir a fórmula; teste na indústria. 23. Explica que a rotina de teste na indústria é uma rotina periódica (definida a depender da disponibilidade da linha) e não diária, pois a linha não pode ficar parada para realização de testes. Portanto, são programadas algumas paradas para que seja realizada a rotina de testes de maneira bastante intensa. 24. Ressalta que para a realização desses testes, define-se um grupo específico para participar. 25. Explica que o objetivo da realização das rotinas está relacionado com a obtenção de um produto de acordo com os parâmetros que foram previamente definidos e, consequentemente, obter uma participação maior de mercado, bem como faturamento maior. 26. Questionado acerca da mudança das rotinas no processo de desenvolvimento de produto, o entrevistado explica que a sua rotina não muda, mas que a da gerente de desenvolvimento muda e cita o exemplo da canjiquinha diet que, por ser um produto dietético, envolve uma legislação específica e, consequentemente, uma rotina de estudo da legislação de maneira criteriosa. 27. Explica que pode ocorrer mudança na rotina de desenvolvimento de produto em decorrência da tecnologia necessária para desenvolver o produto. 28. Cita o exemplo da compra de um equipamento (cozinador) para o desenvolvimento do recheio de goiaba do biscoito tufs para ilustrar as mudanças que ocorreram na rotina de desenvolvimento de produto. 29. Questionado acerca da implementação de ferramentas de qualidade, o entrevistado cita a utilização do 5S, BPF, APPCC e a certificação ISO 9000. 30. Discorre sobre a certificação ISO 9000 na empresa. 31. Discorre sobre o impacto que a certificação ISO 9000 exerce no desenvolvimento de produto.

		32. Explica que a empresa decidiu se certificar em decorrência do crescimento da empresa que requer a formalização dos processos para que se tenha controle sobre os mesmos. A decisão foi unânime da diretoria e gestores de área. 33. Questionado sobre a participação da São Braz no Prêmio Paraibano de Qualidade, o entrevistado explica que a empresa decidiu participar, porque sabia que atendia aos critérios para conquistar a premiação e, portanto, não havia motivos para não concorrer. 34. Questionado sobre as práticas utilizadas pelo Controle da Qualidade no desenvolvimento de produto, o entrevistado ressaltou o uso do PDCA, da elaboração de projetos, benchmarking, orçamento anual, controle estatístico de peso, APPCC, BPF, 5S, SAE, treinamento, momentos de interação social, comportamento adotado nas reuniões, confraternizações e reuniões. 35. Ao ser questionado sobre a transmissão de conhecimento, o entrevistado explica que o conhecimento é repassado na prática. 36. Com relação à aquisição de conhecimento individual, o entrevistado afirma que o aprendizado é proveniente à formação acadêmica dele e ao espírito dele estar sempre buscando novos conhecimento seja por meio da internet, de conversas com especialistas, de visita à empresas/órgãos que trabalham com a tecnologia que está sendo estudada por ele, de participação em feiras, congressos e/ou realização de auditorias. 37. Explica que a transferência de conhecimento dentro dos grupos de trabalho de outras áreas da empresa para ele é de fundamental importância. 38. Questionado sobre a atuação que órgãos regulamentadores exercem no processo de desenvolvimento de produto, o entrevistado menciona a atuação da ANVISA, do Ministério da Agricultura, do Ministério da Justiça e também do Ministério do Trabalho, porém de maneira indireta. 39. Ainda narrando sobre a regulamentação do setor, o entrevistado explica que a São Braz contrata uma empresa que presta serviço de consultoria acerca da legislação que regulamenta os produtos produzidos pela São Braz. 40. Questionado acerca dos recursos disponíveis no ambiente externo que a São Braz utiliza para desenvolver seus produtos, o entrevistado explica que não há dificuldade em ter acesso aos mesmos, porque, normalmente, o produto é definido com base na disponibilidade dos recursos (principalmente equipamentos e recursos financeiros) necessários para sua produção. 41. Questionado sobre a participação em entidades de classe, o entrevistado afirma que participa de forma não atuante do Conselho Regional de Química. 42. Solicitado a esclarecer acerca da contratação de empresas prestadoras de consultoria, o entrevistado explica que, em alguns casos, como no desenvolvimento do biscoito Tufs, foi necessário contratar um especialista na área de extrusão, porque

		essa era uma tecnologia acerca da qual eles não tinham conhecimento.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é a atuação do Controle de Qualidade no processo de desenvolvimento de produto da São Braz. São raras as situações em que o entrevistado se coloca como protagonista da história. Ele relata sempre sua atuação como apoio ao processo de desenvolvimento de produto. Mas, para construir sua narrativa, chama à trama uma série de personagens que contribuem para exemplificar, encadear e dar sentido à sua fala.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Demonstra estar sempre disponível para ajudar e, embora em sua fala perceba-se uma dificuldade de separar sua função (controle de qualidade) da função de desenvolvimento, sempre corrige sua fala e demonstra saber os limites de suas incumbências. Não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta que a empresa está se adequando às normas ISO. Possui trinta e cinco anos de experiência nas área de qualidade, desenvolvimento de produto e produção.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: PDCA, elaboração de projetos, benchmarking, controle estatístico de peso, APPCC, BPF, 5S • Práticas discursivas: SAE, treinamento, momentos de interação social e comportamento adotado nas reuniões • Práticas episódicas: reuniões, confraternizações e momentos de interação social.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; Atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Legislação: prestação de serviço de uma empresa de consultoria acerca da legislação que rege o setor alimentício; Relacionamento: parceria com fornecedores e com empresas terceirizadas facilita a obtenção de informação.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida no período em que trabalhou na área de controle de qualidade, na área de produção e nos três anos em que atua como gerente de desenvolvimento de produto. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3. Integração: conhecimento repassado na prática; 4. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE), procedimento, formulários, planilhas de excel.

Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. realização de teste em laboratório; 1.2. experiência acumulada no período em que trabalhou na área de controle de qualidade, na área de produção e nos três anos em que atua como gerente de desenvolvimento de produto; 1.3. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.4. Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; 1.5. Busca de conhecimento para conseguir desenvolver o produto; 1.6. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. uso de e-mails; 2.3. treinamento; 2.4. contato telefônico; 2.5. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Procedimento; 3.3. Formulários; 3.4. Planilhas de excel.

QUADRO 8

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 08
Categoria	Consultora de Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade
Organização Pesquisada	São Braz
Tempo de Narrativa	59 minutos
Data da Entrevista	16 de março de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa explicando sua atuação como consultora. 2. Explica que primeiro é feito um diagnóstico do grau de maturidade do sistema de gestão e produção da São Braz com relação às exigências da norma ISO 9001 e depois apresentado em forma de relatório para a diretoria. 3. Em seguida, comenta sobre a elaboração dos Planos de Ação para sanar as lacunas identificadas no diagnóstico. 4. Ressalta que a finalidade de contratação por parte da São Braz não era a certificação, mas buscar controles de processos. 5. Explica que foram realizadas capacitações, por meio de treinamentos (treinamentos desde a conscientização básica para a qualidade até treinamento e procedimentos diagnóstico mapeamento dos processos.

		6. Resume dizendo que as etapas foram: diagnóstico, mapeamento dos processos o que inclui a parte de padronização que são procedimentos, registros, controle e indicadores. 7. Detalha melhor os treinamentos, afirmando que os mesmos foram de três tipos: de conscientização, de requisitos normativos (para posterior elaboração e ajuste de procedimentos) e de auditoria interna. 8. Detalha o procedimento de desenvolvimento de produto, ressaltando que antes já existia certa sistemática, mas não estava de acordo com a norma e nem era tão estruturado. 9. Explica que a linha de café e flocão e floquinho estão certificadas e que as outras estão treinadas, mas ainda não foram certificadas. 10. Explica que a consultoria contribui para o desenvolvimento de produtos, porém de maneira indireta, pois faz com que a empresa fique mais atenta a exigências legais, tais como redução de açúcar, sal e/ou substituição de um corante, fato que promove a realização de mudanças no desenvolvimento de produtos da São Braz. 11. Detalha as auditorias, explicando que consiste em verificar se aquilo que foi definido na sistemática de desenvolvimento de produto, as etapas, os controles, estão funcionando. 12. Ressalta que a auditoria interna acompanha, juntamente com a gerência de desenvolvimento de produto, se ela cumpriu todas as etapas que estão estabelecidas nos procedimentos dela; se o controle de qualidade está inspecionando todas as características que foram definidas como necessárias. 13. Ressalta que o auditor checa de maneira amostral os produtos e, caso encontre alguma dificuldade, reporta no relatório que é encaminhado para a área auditada tomar as providências de melhoria. Nesse momento, elabora-se um plano de ação. 14. Menciona a realização de reuniões trimestrais para durante a qual são avaliados os desempenhos de todos os processos. 15. Esclarece que um dos itens da auditoria é o SAC. 16. Retoma a explicação acerca da finalidade da empresa ao contratar a consultoria. 17. Expõe que após a consultoria, um dos diretores afirmou estar enxergando a empresa como ele nunca tinha enxergado antes, pois hoje ele tem dados, indicadores, metas que estão sendo alcançadas e quando não estão, qual o motivo e o qual o planejamento para reverter a situação. Antes ele não tinha essa noção. 18. Ressalta que a linha de café e flocão e floquinho já está na recertificação. 19. Menciona outras empresas nas quais já atuou, afirmando que o trabalho desenvolvido nelas contribui para gerar <i>insights</i> que podem ser aplicados à São Braz. 20. Analogamente, afirma que a sua formação também contribui para gerar <i>insights</i> que podem ser aplicados à São Braz. 21. Explica os problemas da São Braz são analisados de acordo com o sistema de gestão que possui um requisito denominado de tratamento de não conformidade que

		corresponde aos desvios de qualquer requisito e estão previstas nos procedimentos elaborados pela São Braz. O outro requisito é denominado de ações corretivas e preventivas e é registrado no Relatório de Ação Corretiva e Preventiva (RACP). Nesse RACP estará descrito o problema e a análise da causa do mesmo. Em seguida, é elaborado um plano de ação com o responsável e com prazos definidos. Esse plano de ação é monitorado pela coordenadora da qualidade, semanalmente, por meio do sistema. Ela verifica se alguma análise de causa ainda está em aberto ou não. Caso já tenha sido sanada, ela monitora se os responsáveis estão colocando as evidências, os registros que levaram à solução do problema. 22. Ressalta que a RACP foi criada a partir da consultoria e que as propostas de solução dos problemas também constam nesse relatório de RACP. 23. Explica que não um modelo comum a todas as organizações. 24. Relata as mudanças identificadas após a realização da consultoria. 25. Menciona que antes da consultoria não havia a cultura de elaboração de planos de ação, pois as atitudes eram muito reativas. 26. Menciona a existência de especificações para fornecedores. 27. Explica que as rotinas e práticas alteradas após a realização da consultoria, destacando que no caso do início do processo de desenvolvimento de produto, a mudança maior foi em termos da padronização da sistemática utilizada pela gerente de desenvolvimento de produto.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é a atuação da consultora na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na São Braz. A entrevistada se coloca como protagonista nas situações em que ela é a responsável pela implantação das melhorias. Ela relata sempre sua atuação em conjunto com os funcionários da São Braz, os quais são sempre chamados à trama para exemplificar, encadear e dar sentido à fala.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Demonstra estar sempre disponível para ajudar e não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta que as demais linhas da empresa estão se adequando às normas ISO. Possui mais de vinte anos de experiência na área de consultoria de Sistema de Gestão da Qualidade.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do	• Práticas administrativas: PDCA, elaboração de procedimentos, RACP, segurança no trabalho, • Práticas discursivas: SAE, auditorias internas, treinamento de conscientização, de requisitos

	contexto da pesquisa	normativos e de auditoria. interna, momentos de interação social, linguagem desenvolvida e comportamento adotado nas reuniões. • Práticas episódicas: reuniões.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido; Auditoria
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Legislação específica para BPF
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos nas outras empresas. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3. Integração: conhecimento repassado na prática; 4. Institucionalização: software (Sistema de Automação Empresarial – SAE), procedimento, formulários, planilhas de excel.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. realização de teste em laboratório; 1.2. experiência acumulada no período em que trabalhou na área de controle de qualidade, na área de produção e nos três anos em que atua como gerente de desenvolvimento de produto; 1.3. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.4. Auditorias; 1.5. Orientação, treinamento e acompanhamento para elaboração dos procedimentos; 1.6. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 2.3. uso de e-mails; 2.4. treinamento; 2.5. contato telefônico; 2.6. reuniões; 2.7. SAC; 2.8. auditorias 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Sistema de Automação Empresarial (SAE); 3.2. Relatório de Ação Corretiva e Preventiva (RACP); 3.3. Procedimento; 3.4. Formulários; 3.5. Planilhas de excel.

QUADRO 9

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 09
Categoria	Gerente de Inovação de Produtos da Área de Artigos Esportivos
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	1 hora e 25 minutos
Data da Entrevista	19 de março de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa afirmando a importância do desenvolvimento de produto para a manutenção da empresa no mercado. 2. Expõe a discussão estratégica ocorrida na empresa sobre ser uma empresa inovadora ou uma empresa que tem um forte departamento inovador. Na verdade, a empresa toda precisa ser inovadora. 3. Explica como a empresa está estruturada: área de inovação focada em sandálias Savana, outra em artigos esportivos e outra para a Nelks, marca adquirida há pouco tempo pela empresa. 4. Destaca o planejamento estratégico como sendo o primeiro processo para o desenvolvimento de produto. Atualmente, o mesmo está focado na internacionalização e posterior globalização das marcas. Em seguida, vem o Plano Purianual que envolve discussões acerca de tamanho de mercado que se deseja atingir, inclusive progressão de volume de faturamento porque é preciso dimensionar o tamanho de fábrica, o tamanho da área comercial, tamanho de equipes. Além desse planejamento plurianual, existem os planejamentos operacionais que são aprovados para cada ano subsequente. 5. Salienta que a empresa trabalha com um processo de planejamento da quantidade de inovações que precisa para suportar o negócio e, portanto, no plano operacional a empresa define a quantidade de inovação. 6. Afirma que as inovações são planejadas e não acontecem de maneira ocasional, mas sim estruturada. 7. Explica que essa estruturação, começa na área de inovação com o desenvolvimento contínuo de pesquisas em tendências, com a compra das mesmas, como books de moda, além do monitoramento de outras indústrias como de empresas petroquímicas, têxteis e automobilísticas, pois podem definir, por exemplo, um pigmento que pode ser tendência daqui a algum tempo. 8. Explica que a partir desse estudo de tendências, toma-se a decisão acerca do fechamento da próxima coleção. 9. Menciona as pessoas envolvidas nessa tomada de decisão: a área de pesquisa e desenvolvimento e de inovação, diretor da unidade de negócio e, em última instância, pelo presidente da empresa.

		10. Explica que a ferramenta utilizada para a tomada de decisão é a montagem de um briefing elabora pelo gerente da marca que compila todas as informações sobre avaliação de consumo avaliação de tendência de consumo, o tamanho do mercado, qual a fatia de mercado se deseja alcançar, quando esse mercado vai crescer, etc. 11. A apresentação do briefing é feita em reuniões e utiliza o PowerPoint. 12. Explica que após a apresentação do briefing, entra no ciclo de criação dos projetos e, nesse momento, destaca o trabalho dos designers. Tem início o trabalho de criação para atender àquele briefing. 13. Retoma a explicação da existência de dois tipos de criação: uma que ele chama de funil de inovação onde a empresa cria em função de insights e pode ser a grande inovação do futuro e tem também uma área, um chapéu da inovação que é atender um determinado briefing. Essa separação é muito importante devido à necessidade que a empresa tem de fazer uma inovação assertiva a cada período. 14. Explica que os briefings são elaborados em planilha de excel, mas que já consta no planejamento da empresa a proposta de utilização de um sistema. 15. Salienta uma fase anterior ao design que envolve a busca de novas matérias-primas (pigmento, tecido, borracha, couro, etc). Nessa fase, define-se o portfólio de novas tecnologias e também o portfólio de novos materiais e, em seguida, o portfólio de produtos. É feita a paleta de cores, quais as cores serão tendências. Esse trabalho é feito junto com a área de materiais. 16. Resume o processo até, então, apresentado: estudo de tendências, portfólio de materiais, portfólio de produto e início do processo de criação. 17. Explica que após criar todos os produtos em desenho, os mesmos são apresentados via PowerPoint pela área de inovação, mais especificamente, os designers, para a área de negócio. 18. Esclarece que após aprovar o produto, os projetos são enviados para a área de prototipagem que fica em João Pessoa. 19. Detalha que os materiais são comprados e são submetidos a testes em laboratório próprio que atesta a possibilidade de uso de cada material para, então, começar o desenvolvimento do projeto de produto. 20. Ressalta que o para o desenvolvimento do projeto do produto a empresa trabalha com o CAD, que são projetos 2D, onde se começa a criar ferramentas que vão produzir os produtos. 21. Menciona que os projetistas começam a desenvolver os projeto e os analistas (engenheiros) fazem a parte de especificação do produto e também de custo. 22. Salienta quem, em determinado, a área de desenvolvimento de produto, ao fechar a coleção, submete à aprovação da área de negócio. 23. Nesse momento, o produto, fruto do design, a um determinado custo é apresentado. Esse é o terceiro gate. 24. Explica que até agora o processo de desenvolvimento de produto passou por três gates: o

		primeiro, foi o do briefing; o segundo, foi o de desenho; e o terceiro foi a aprovação de protótipos. 25. Menciona que a aprovação de protótipos também é feita mediante apresentação em PowerPoint durante reuniões. 26. Ressalta que esse momento de apresentação dos protótipos é um momento muito solene na empresa e conta com a participação do presidente, pois enquanto se trabalha com o desenho, o investimento é um pouco menor, mas, uma vez aprovado o protótipo, ferramentas de produção são desenvolvidas e o investimento é muito maior. 27. Destaca que quando estão com o protótipos prontos, realizam uma atividade muito importante que consiste em showroom, durante o qual os produtos são submetidos não só à apreciação dos pessoal comercial, como também a alguns clientes e consumidores. Então, começa-se a avaliar a aceitação do público. Assim, mesmo o desenho tendo sido aprovado anteriormente, no showroom o produto pode ser avaliado como não valendo a pena o lançamento. 28. Retoma a explicação acerca do momento solene da apresentação de protótipos: mesa de vidro com a presença das áreas comercial, de supply (suprimentos), de qualidade, industrial e, muitas vezes, o presidente. Quando o presidente não participa, deve ser feita uma apresentação à parte para ele. 29. Explica que a linguagem utilizada durante a apresentação do produto é cautelosa no sentido de que um diretor industrial precisa entender o porquê de 70 % de seu portfólio estar modificando de um ano para outro. Não pode causar uma revolução na planta industrial a cada seis meses. 30. Começa a detalhar a etapa que segue após a aprovação da coleção que foi feita por meio da apresentação dos protótipos: a escalação de todas as numerações, pois para os protótipos são desenvolvidos apenas a mesma numeração do calçado. 31. Explica que além de escalar toda a numeração e todo o ferramental de produção, essas especificações são alimentadas em um sistema, o SAP. 32. Ressalta a utilização de um cronograma que contém o planejamento industrial: recebimento de pedido da área comercial, compra de matéria-prima, reserva na empresa (armazém), vendas. 33. Explica que a última etapa é introduzir toda essa documentação inserida no sistema na manufatura; levar todas as ferramentas para a manufatura, testar todas elas, treinar mão-de-obra, começar a produzir e iniciar um novo ciclo. 34. Questionado sobre maneira de controlar todo o processo, o entrevistado cita a existência de um escritório de gerencia de projetos, denominado Program Management Office (PMO) e explica que os gerentes utilizam uma ferramenta de cronograma, além de reuniões semanais (reunião de farol) feitas por teleconferência com todos os envolvidos no projeto para debater a situação dos projetos e reuniões mensais feitas com a diretoria.

		35. Explica que os indicadores utilizados pela empresa são basicamente três: indicador de sucesso do processo de lançamento que quer dizer quantos produto você conseguiu lançar no prazo determinado; o indicador de faturamento, que significa quanto a empresa conseguiu faturar efetivamente com aqueles produtos; o indicador de inovação, que implica no grau de inovação que a empresa colocou no produto. 36. Comenta sobre a importância de sua formação profissional para o desempenho de suas atividades na empresa. 37. Salienta que a educação formal é uma regra na empresa, no sentido de que um colaborador não pode ser promovido a um cargo de gestão sem ter um curso superior, por exemplo. 38. Explica que o conhecimento específico do colaborador se torna mais genérico ao ser aplicado na empresa. 39. Salienta a existência do Centro de Capacitação e Desenvolvimento da empresa onde são promovidos cursos para colaboradores nas mais diversas áreas: formação de líderes, administração de tempo, <i>housekeeping</i>, cursos de gestão, cursos operacionais sobre determinado equipamento, etc. 40. Menciona que esses cursos são ministrados tanto por pessoal interno quanto por contratados. 41. Ressalta que o principal curso é o de comportamento inovador. 42. Explica que os cursos são montados em função de uma avaliação que o gestores fazem de sua equipe e que permite verificar qual competência precisa ser desenvolvida e, assim, elabora-se um Plano de Desenvolvimento Individual para cada colaborador poder melhorar a competência que demonstrou desempenho abaixo do esperado. 43. Explica que a empresa codifica seu processo de desenvolvimento de produto em um manual, considerado a bíblia do desenvolvimento de produto. 44. Questionado sobre influências ambientais, o entrevistado afirma que a empresa possui um Comitê de Assuntos Regulatórios, criado a partir do momento em que a empresa sofreu multa por ter lançado um produto, cuja etiqueta não estava de acordo com a legislação. 45. Explica que participam do comitê o pessoal da área de suprimentos, de desenvolvimento, de qualidade e da área jurídica. 46. Explica que a empresa se adequa não só em função da legislação, mas também em decorrência de alguns aspectos valorados por ela. Esse é o caso da decisão de não usar alguns materiais que são até permitidos por lei, mas que a empresa sabe que são prejudiciais à saúde, que são insalubres, como é o caso de alguns solventes. 47. Exemplifica também adequações da empresa em função de normas da NBR. 48. Questionado sobre adequações feitas na empresa em função da concorrência, o entrevistado afirma que isso é feito constantemente e saliente a existência de um grupo, denominado Associação pela Indústria e Comércio Esportivo (Ápice), do qual participam vários fabricantes de calçados esportivos de performance do

		Brasil e até possuem algumas práticas em conjunto, como é o caso dos programas de Sustentabilidade, de representatividade do setor que aborda questões de importação, defesas conjuntas na parte de alíquota de importação, defesa de assuntos da categoria perante o Governo federal etc. 49. Exemplifica sua atuação nesse grupo por meio do caso da visita recebida na empresa de representante do Ministério da Indústria e Comércio para explicar as modificações que eles fazem nos produtos importados para que sejam considerados como nacionais. 50. Questionado sobre o acesso a recursos, ele afirma que existem vários fomentos do Governo Federal e que a ShoesShop participa da Lei do Bem. A ShoesShop, às vezes, faz uso de tipo de fomento para compra de equipamentos, mas que em alguns casos não vale a pena pagar juros. 51. Questionado sobre a participação em congressos e feiras, o entrevistado explica que a empresa sempre está presente em feiras de tecnologia e de materiais (matérias-primas) e que também participa de congressos tanto como palestrante, quanto como ouvinte. 52. Salienta o caso em que teve a oportunidade de trocar a apresentação com a de um cliente deles, a Netshoes, durante um congresso promovido pela ABIT. Na ocasião, a ShoesShop se interessou sobre a maneira como eles dimensionavam o mercado e também sobre algumas tecnologias. A Netshoes, por sua vez, interessou-se sobre o processo de construção do calçado e sobre a análise de tendências. 53. Questionado sobre a contratação de consultorias, o entrevistado afirmou que a empresa, há mais ou menos, oito anos, quando a empresa iniciou o processo de internacionalização, contratou uma consultoria americana sobre desenvolvimento de produto. 54. Salienta que o processo de desenvolvimento de produto foi modificado, inclusive essa ideia dos Gates explicado anteriormente, foi implementado em decorrência da consultoria. 55. Outra modificação foi porque a empresa passou a trabalhar por coleção e não mais por produto.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop. O entrevistado sempre deixa clara as responsabilidades de cada colaborador e os chama à trama para exemplificar, encadear e dar sentido à fala. Ele não se coloca como protagonista da história.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Demonstra estar sempre disponível para ajudar e não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.

Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta que a empresa está passando por um processo de internacionalização e caminhando para a globalização. Possui mais de vinte e seis anos de experiência na área de desenvolvimento de produto.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: planejamento estratégico, planejamento plurianual, planejamento operacional, PMO, indicadores de faturamento, de inovação e de sucesso do processo de lançamento, SAP, benchmarking, briefing, estudo de tendências, compra de tendência, monitoramento de outras indústrias, • Práticas discursivas: SAP, treinamento, cursos, reuniões, linguagem desenvolvida • Práticas episódicas: reuniões, showroom.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido;
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Comitê de Assuntos Regulatórios, criado a partir do momento em que a empresa sofreu multa por ter lançado um produto, cuja etiqueta não estava de acordo com a legislação; 2. A empresa se adequa não só em função da legislação, mas também em decorrência de alguns aspectos valorados por ela. Esse é o caso da decisão de não usar alguns materiais que são até permitidos por lei, mas que a empresa sabe que são prejudiciais à saúde, que são insalubres, como é o caso de alguns solventes; 3. A empresa se adequa em função da concorrência e inclusive participa do grupo denominado Associação pela Indústria e Comércio Esportivo (Ápice), do qual participam vários fabricantes de calçados esportivos de performance do Brasil e até possuem algumas práticas em conjunto, como é o caso dos programas de Sustentabilidade, de representatividade do setor que aborda questões de importação, defesas conjuntas na parte de alíquota de importação, defesa de assuntos da categoria perante o Governo federal etc.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados, como o de trainee, o de gerente de Pesquisa e Desenvolvimento e o atual de gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos, cursos promovidos pela empresa, participação em feiras e congressos, além de sua formação profissional. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso SAP e de cursos promovidos pela empresa, reuniões, congressos e feiras; 3. Integração: conhecimento repassado na prática, participação em congressos e feiras, reuniões, cursos, treinamentos; 4. Institucionalização: software (SAP), planilhas de excel, manual (bíblia) do processo de desenvolvimento de produto.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. experiência acumulada no período em que trabalhou na área de controle de qualidade como trainee, como gerente de desenvolvimento de

	contexto da pesquisa	produto e nos vinte e seis anos em que atua como gerente de inovação de produtos da área de artigos esportivos; 1.2. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.3. Orientação, treinamento e acompanhamento para elaboração dos produtos; 1.4. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. SAP; 2.3. uso de e-mails; 2.4. treinamento; 2.5. contato telefônico; 2.6. reuniões. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. SAP; 3.2. Planilhas de excel. 3.3. Manual de desenvolvimento de produto.

QUADRO 10

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 10
Categoria	Supervisora de Educação e Desenvolvimento
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	Aproximadamente 60 minutos
Data da Entrevista	28 de março de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa explicando a função que exercia no Rio Grande do Sul antes do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento ser transferido para João Pessoa – PB. 2. Explica que atualmente responde diretamente para a sede e cuida de todos os processos, programas de formação das pessoas nas fábricas que são cinco fábricas: Campina Grande, Santa Rita, João Pessoa, Carpina (PE) e Montes Claros (MG). 3. Exemplifica os programas pelos quais é responsável: programas de desenvolvimento de liderança, de capacitação técnica, voltados a competências comportamentais. 4. Explica que os programas são cursos contínuos e que a empresa trabalha num formato de educação continuada. 5. Explica que não ofereceu cursos específicos para desenvolvimento de produto, já que atendem por demanda. Apesar disso, já ensaiou algumas parcerias com o SENAI para capacitação de mão-de-obra em modelagem, curso de corte, curso de montagem, mas nunca foram concretizadas. 6. Explica que o centro de desenvolvimento do nordeste é responsável por viabilizar aquilo que foi concebido (em São Paulo).

		7. Aprofunda a explicação sobre a etapa do processo de desenvolvimento de produto feito no nordeste que compreende o desenho técnico (protótipo) e a ficha técnica (especificação do produto), incluindo, inclusive questões relacionadas a custos, os teste de validação em escala e teste na fábrica. 8. Explica que a unidade de João Pessoa e a de Santa Rita produzem artigos esportivos (Onuz e Bits), enquanto que a unidade Campina Grande produz sandálias Savana e Dupé. 9. Relata o processo de fabricação de um artigo esportivo quando o mesmo sai do P&D. 10. Explica que o processo de corte é feito em João Pessoa, o processo de costura é feito nas fábricas satélites localizadas no interior da Paraíba (Mogei, Ingá, Guarabira) e, em Santa Rita, é produzida a sola. 11. Explica as atividades pelas quais o Centro de Desenvolvimento é responsável, destacando a participação em feiras internacionais para busca de novas tendências de materiais. 12. A busca de novas tendências também é proveniente do contato com os fornecedores, estabelecido no período em que o Centro de Desenvolvimento estava localizado no Rio Grande do Sul. 13. Explica o funcionamento da atividade de levantamento de materiais. 14. Relata como são feitos os testes físicos, químicos e de calce. 15. Explica em que consiste o tech pack. 16. Acerca da descontinuação do produto no mercado, a entrevistada explica que o produto é concebido dentro de uma coleção que tem início e fim, sendo, portanto, programada. 17. Explica que os treinamentos são feitos de acordo com a demanda de cada área, assim como em decorrência da avaliação de competências que identifica quais competências precisam ser melhoradas ou desenvolvidas. 18. Esclarece que não há muita demanda do Centro de Desenvolvimento com relação à realização de treinamentos. 19. Explica que quem ministra os cursos são fornecedores de mercado, profissionais autônomos (exemplo: doutores em determinado tipo de material), ou algum funcionário interno que possui determinada especialidade. 20. Destaca a importância da prática para adquirir conhecimento, ou seja, aprender. 21. Cogita a possibilidade do pessoal do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento transferir conhecimento na prática e, por isso não demandar realização de treinamentos/cursos. 22. Ressalta o fato de alguns funcionários serem disseminadores de conhecimento, já que trabalham na empresa há muito tempo, possuem muita experiência e expertise técnica, ao ponto de terem sido transferidos para João Pessoa. 23. Menciona que no caso dela não realiza consultorias. 24. Explica como são realizados os cafés-da-manhã corporativos, ressaltando que a empresa possui uma

		cultura de fomentar esse contato, essa abertura e transparência nos relacionamentos. 25. Retoma a explicação acerca de que os treinamentos são inseridos dentro de uma perspectiva de educação continuada. 26. Explica que o conhecimento é codificado de maneira física (apostila) e digital (meio eletrônico). 27. Menciona palestra realizada na ABRH local.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop. A entrevistada destaca a equipe como protagonista da história, utilizando, constantemente, a expressão “a gente” durante a composição da narrativa. São raras as situações em que a entrevistada se coloca como protagonista da história. Ela relata sempre sua atuação como apoio ao processo de desenvolvimento de produto, demonstrando estar disponível para realizar treinamentos que auxiliem o desenvolvimento de produtos.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	Em alguns momentos a entrevistada expõe seu ponto de vista (supõe que a baixa demanda por realização de treinamentos acerca de desenvolvimento de produto pode ser proveniente do fato de que, internamente, os próprios funcionários transfiram conhecimento, não havendo necessidade de treinamentos), sem, no entanto, desenvolver avaliações da questão abordada. Não denotou visão de foco no poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Determinados valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa são revelados quando a entrevistada discorre sobre a qualificação da mão de obra que era bastante qualificada no Rio Grande do Sul, situação que acontece no nordeste.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Antes de assumir o cargo de Supervisora de Educação e Desenvolvimento, a entrevistada desempenhou, durante seis anos, a função de analista de recursos humanos.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: benchmarking e briefing. • Práticas discursivas: treinamento e cursos. • Práticas episódicas: reuniões, café-da-manhã.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Elaboração, orientação e realização de treinamentos e cursos.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Preferiu não comentar, pois considerou que possuía conhecimento suficiente sobre a temática.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados, como o de analista de recursos humanos e o atual de supervisora de educação e desenvolvimento, além de sua formação profissional. 2. Interpretação: conversas informais e treinamento; 3. Integração: conhecimento repassado na prática, cursos, treinamentos; 4. Institucionalização: apostila e meio eletrônico.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência:

	específicos do contexto da pesquisa	1.1. experiência acumulada no período em que trabalhou como analista de recursos humanos; 1.2. Elaboração, orientação e realização de treinamentos e curso; 1.3. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. treinamento; 3. Codificação de conhecimento: 3.1. Apostilas; 3.2. Material em meio eletrônico.

QUADRO 11

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 11
Categoria	Coordenador de Desenvolvimento de materiais
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	45 minutos
Data da Entrevista	30 de março de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversando explicando que a parte de desenvolvimento de matéria-prima está sob a gerência dele. 2. Explica que o desenvolvimento de matéria-prima envolve a pesquisa de tendências, de mercado, mercadológico, o desenvolvimento tecnológico dessas tendências, avaliação técnica desses materiais desenvolvidos, o trabalho e ajustes de métodos e ensaios para novas tecnologias, aplicação desses ensaios dos materiais desenvolvidos e posterior repasse ao desenvolvimento de produto, toda a especificação, toda matéria prima, todos os processos que essa matéria-prima utiliza na sua transformação. 3. Explica que o desenvolvimento de matéria-prima é direcionado para o segmento no qual o produto que está sendo desenvolvido atua. 4. Resume as etapas do processo de desenvolvimento de produto que estão sob sua responsabilidade: gestão da matéria-prima desde a etapa de briefing, até a implementação fabril. 5. Explica que a busca de tendências é feita por meio de catálogo de moda, viagens (Nova Iorque, Londres, Japão), participação em feiras, observação na rua e internet. 6. Explica que depois de definir qual a linha de tendência será seguida, inicia-se a busca por fornecedores. 7. Ressalta a importância de visitar o fornecedor, pois o contato telefônico ainda gera problemas de comunicação.

		8. Destaca que tudo o que foi acordado com o fornecedor é registrado em uma ata. 9. Explica que a próxima etapa é o recebimento desse material. 10. Explica que a ShoesShop possui uma fábrica exclusiva só para desenvolvimento de produto, assim como um almoxarifado. 11. Retoma a explicação sobre o recebimento do material, narrando que ao receber o material, a equipe de desenvolvimento de material avalia se o mesmo está em conformidade com o que foi solicitado para, em seguida, formalizar o pedido com o fornecedor. 12. Salienta que o fornecedor envia um laudo, mostrando que o produto entregue está em conformidade com o que foi solicitado. 13. Explica que quando o pedido é formalizado, a ShoesShop confecciona um padrão de matéria-prima que consiste em um etiqueta que contém a descrição do material solicitado. 14. A etapa seguinte é o cadastro da matéria-prima no SAP, por meio de um código que é atribuído. 15. Explica que após essa interação com o fornecedor, sua atividade relacionado ao desenvolvimento de matéria-prima se encerra. 16. Discorre um pouco acerca das etapas seguintes no desenvolvimento de produto. Para tanto, utiliza um exemplo. 17. Saliente que o processo de corte, costura e colagem é manual. 18. Questionado sobre leis que influenciam o desenvolvimento de produto, o entrevistado ressalta o caso dos calçados infantis e dos calçados de segurança os quais possuem alguma restrições. 19. Para exemplificar, o entrevistado cita o caso das exportações para Europa que precisam seguir o Manual reach que rege as substância proibidas de uso na Europa. 20. Questionado sobre a atuação da concorrência no processo de desenvolvimento de produto, o entrevistado afirma que dependendo da marca em questão, a ShoesShop será uma seguidora de tendência, ou uma geradora de tendência como é o caso da Onuz. 21. Questionado sobre sua formação acadêmica o entrevistado afirma ser engenheiro de produção, com pós-graduação em gestão da produção, possui curso técnico em eletrônica e MBA em gestão de projetos. 22. Ressalta que a formação em engenharia permite o desenvolvimento de um raciocínio lógico que ajuda no processo de desenvolvimento de produto, principalmente no tocante às matérias-primas fornecidas. 23. Questionado sobre como ocorre a interação do conhecimento, o entrevistado afirma que a mesma ocorre no dia-a-dia do trabalho, por meio de conversas sejam em reuniões formais ou de maneira informal. 24. Explica que o registro do conhecimento é feito no SAP. 25. Menciona o uso de planejamento estratégico, plurianual e operacional.

		26. Salaria que o PMO desmembra o plano operacional e gera um cronograma a ser seguido pela empresa para realizar o desenvolvimento de produto. 27. Destaca o uso de planilhas para controlar tudo o que está sendo desenvolvido. 28. Explica que em decorrência do uso de planilhas é possível gerar alguns indicadores como: performance do fornecedor, performance do analista, quantidade de matéria-prima aprovada e reprovada. 29. Ressalta que o fornecedor possui influência no processo de desenvolvimento de produto. 30. Questionado sobre a necessidade de estudos futuros sobre desenvolvimento de produto, o entrevistado sugere melhorias no processo de comunicação, já que ainda tem grande parte que é feita manualmente.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop. O entrevistado sempre deixa clara as responsabilidades de cada colaborador e os chama à trama para exemplificar, encadear e dar sentido à fala. Ele não se coloca como protagonista da história.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Não denotou sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Foi transferido do Rio Grande do Sul para o nordeste quando o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento foi transferido para João Pessoa.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: planejamento estratégico, planejamento plurianual, planejamento operacional, indicadores (de performance do fornecedor, performance do analista, quantidade de matéria-prima aprovada e reprovada), SAP, benchmarking, briefing, estudo de tendências, compra de tendência, monitoramento de outras indústrias, padrão de matéria-prima, laudo do fornecedor, CAD, cronograma. • Práticas discursivas: SAP, ligações telefônicas • Práticas episódicas: reuniões, viagens, visita a fornecedor.
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Visitar fornecedor para desenhar o que se deseja, detalhar datas de entrega, os prazos, as especificações; Descrever na ata tudo o que foi acordado. Os itens a serem entregues, prazos, volume previsto, valores, etc; Recebimento de material; Avaliar se o material encomendado aos fornecedores está em conformidade com o que foi solicitado; Formalizar o pedido com o fornecedor Confeccionar o padrão de matéria prima Cadastrar o padrão de matéria-prima no SAP Participação nas reuniões apontadas acima; Demais atividades inerentes ao cargo.
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da	1. Os produtos desenvolvidos pela empresa sofrem influência da legislação como é o caso dos calçados infantis e dos calçados de segurança os quais possuem

	pesquisa	alguma restrições de fabricação que devem ser seguidas. 2. Para exemplificar, o entrevistado cita o caso das exportações para Europa que precisam seguir o Manual reach que rege as substância proibidas de uso na Europa. 3. Os produtos desenvolvidos pela empresa sofrem influência da concorrência pois, dependendo da marca em questão, a ShoesShop será uma seguidora de tendência, ou uma geradora de tendência como é o caso da Onuz. 4. Normas do Inmetro; 5. Fornecedores; 6. Sistema de amortecimento da Onuz.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados anteriormente, participação em feiras e congressos, além de sua formação profissional. 2. Interpretação: conversas informais, viagens, treinamento, contato telefônico, visita aos fornecedores, linguagem padronizada por meio do uso SAP, reuniões, congressos e feiras; 3. Integração: conhecimento repassado na prática, participação em congressos e feiras, reuniões; 4. Institucionalização: software (SAP), planilhas de excel (padrão de matéria-prima), atas elaboradas no Word,
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. experiência acumulada em experiências profissionais anteriores; 1.2. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.3. Participação em feiras e congressos; 1.4. Viagens 1.5. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. SAP; 2.3. uso de e-mails; 2.4. contato telefônico; 2.5. reuniões; 2.6. viagens. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. SAP; 3.2. Planilhas de excel; 3.3. Atas de reunião; 3.4. Ficha de construção do calçado; 3.5. Padrão de matéria-prima.

QUADRO 12

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 12
Categoria	Gerente de Qualidade
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	Aproximadamente 30 minutos
Data da Entrevista	31 de março de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a narrativa localizando as atividades de qualidade ao longo do processo de desenvolvimento de produto: a qualidade está inserida na etapa da manufatura. 2. Explica que ao receber o produto em desenvolvimento, é feito um teste para verificar se aquele produto ele vai ficar bom no processo com os materiais da fábrica. 3. Salienta que toda a equipe da fábrica acompanha o referido teste. 4. Explica que só é possível confirmar a viabilidade do produto desenvolvido quando o mesmo é fabricado no processo como um todo e não em forma de teste com apenas algumas amostras. 5. Explica que após realizar o teste emite um relatório de aprovação ou reprovação do calçado. 6. Explica que se o calçado é aprovado, a etapa seguinte é a produção em quantidade maior. 7. Menciona a emissão de uma ordem de produção de, normalmente, 96 pares. 8. Explica que a análise segue o mesmo raciocínio utilizado na etapa anterior, porém considerando uma quantidade maior (96 pares). 9. Ressalta que o setor de qualidade possui uma metodologia para avaliar os critérios de qualidade a serem atingidos pelos produtos. 10. Explica que o setor de qualidade em questão realiza a análise das matérias-primas que foram desenvolvidas e atesta se a mesmas estão aptas para serem utilizadas no processo de fabricação ou não. 11. Explica que as matérias-primas ficam armazenadas no almoxarifado e que de lá seguem para o corte e costura (nas satélites). 12. Questionada sobre sua formação, a entrevistada afirma ser formada em engenharia química. Acrescenta que sempre trabalhou na área de laboratório e que há um ano e meio absorveu a área de qualidade, sendo, portanto, responsável pelo laboratório e pela qualidade. 13. Explica como são feitos os testes. 14. Retoma a sua formação profissional para confirmar a importância da mesma, principalmente, quando da realização dos testes. 15. Ressalta a importância da interação que existe na equipe multidisciplinar que participa da validação do protótipo, por exemplo. 16. Explica quais influências do ambiente externo o processo de desenvolvimento de produto sofre. 17. Menciona a empresa não utiliza as normas ISO, pois possui um sistema de qualidade próprio. 18. Questionada sobre a necessidade de melhorias na empresa, a entrevistada menciona a questão dos controle de produção, de acompanhamento de produto, pois os mesmo estão sendo atualizados e melhorados constantemente.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é a atuação do setor de qualidade no processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop. A entrevistada sempre deixa clara as suas

		responsabilidades, diferenciando-as das dos demais setores. Ela não se coloca como protagonista da história.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Há um ano e meio assumiu a responsabilidade do laboratório para realização de testes em matérias-primas.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: indicadores de qualidade, SAP, benchmarking, briefing. • Práticas discursivas: SAP e reuniões, conversas informais. • Práticas episódicas: reuniões, conversas (aprovação/reprovação dos calçados).
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Avaliação das matérias-primas; Elaboração de relatório de aprovação/reprovação do calçado; Emissão de ordem de produção; Realização de testes em laboratório e visual; Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá avaliar a qualidade do produto desenvolvido;
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Setor jurídico realiza pesquisa acerca das normas que precisam ser atendidas ao desenvolver produtos. 2. Calçados infantis seguem exigências do Inmetro; 3. Calçados para exportação (legislação Europa, EUA). 4. Menciona que a concorrência também influencia.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados e sua formação profissional. 2. Interpretação: conversas informais, linguagem padronizada por meio do uso SAP e de cursos promovidos pela empresa, reuniões, congressos e feiras; 3. Integração: conhecimento repassado na prática, participação em congressos e feiras, reuniões, cursos, treinamentos; 4. Institucionalização: software (SAP), relatório de aprovação/reprovação dos calçados, sistema de qualidade.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	4. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 4.1. experiência acumulada no período em que trabalhou apenas em laboratório; 4.2. Participação nas reuniões apontadas acima; 4.3. Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá avaliar a qualidade do produto desenvolvido; 4.4. Demais atividades inerentes ao cargo. 5. Articulação de conhecimento: 5.1. conversas informais; 5.2. SAP; 5.3. treinamento; 5.4. reuniões. 6. Codificação de conhecimento: 6.1. SAP;

		6.2. Relatório de aprovação/reprovação dos calçados; 6.3. Sistema de qualidade.

QUADRO 13

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 13
Categoria	Coordenador de PCP
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	46 minutos
Data da Entrevista	01 de abril de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a narrativa explicando que as atividades desempenhadas pelo setor de sua responsabilidade inicia na etapa de Buffer (pequeno estoque). 2. Menciona que o PCP contempla todo o processo após o produto ser validado. 3. Detalha as atividades realizadas após validação do produto: compra de matéria-prima, compra dos componentes, início da produção. 4. Detalha que a compra de matéria-de prima é feita conforme informações contidas no SAP. 5. Retoma a explicação acerca do buffer que consiste em um estoque estratégico para que a empresa não fique desabastecida ao lançar um produto. 6. Explica que o KPI são os indicadores. 7. Resumo suas atividades. 8. Questionado sobre sua formação, o entrevistado afirma ser administrador e especialista em gestão empresarial. 9. Explica que a sua formação contribui bastante para o desempenho de suas atividades. 10. Explica que a interação na equipe de trabalho ocorre nas reuniões semanais durante as quais se revisa as ocorrências da semana anterior e nas reuniões periódicas no caso de inserção de novo projeto. 11. Destaca a importância daqueles que desempenham a atividade e, por isso também participam das reuniões. 12. Salienta o fato da ShoesShop sempre investir em seus colaboradores, incentivando a realização de cursos. 13. Explica o processo de fabricação e afirma que em cada etapa existem indicadores (de corte, costura, construção do solado, montagem) que controlam o desempenho de cada etapa. 14. Explica que com base nas informações contidas no SAP, ele controla planilhas de excel para facilitar o controle das atividades. 15. Ressalta a existência de manuais, de instruções de trabalho, de check lists.

		16. Salienta a seriedade da ShoesShop em relação à legislação e ao meio ambiente. 17. Ressalta que a empresa trabalha no mercado da moda que é um segmento muito volátil e que sente necessidade da empresa atender com mais flexibilidade as mudanças ocorridas no ambiente.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é a etapa de fabricação do processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta a dinamicidade do mercado da moda no qual a ShoesShop atua.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: PCP, indicadores de produção (KPI), SAP, ramp-up, MRP, lista técnica. • Práticas discursivas: SAP, treinamento, cursos, reuniões, linguagem desenvolvida • Práticas episódicas: reuniões
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	comprar de matéria-prima, comprar os componentes, iniciar a produção; construir o buffer; projetar a fábrica; balancear a fábrica para que ela esteja apta a rodar com aquele produto; receber demanda de produção colocar a demanda no plano de produção; transformar a demanda em pedido de compra; emitir ordem de compra; realizar follow up; elaboração de planilhas de excel para controle de desempenho; Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido;
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	O entrevistado ressalta a seriedade da ShoesShop em relação à legislação e ao meio ambiente.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados anteriormente, cursos promovidos pela empresa, além de sua formação profissional. 2. Interpretação: conversas informais, treinamento, linguagem padronizada por meio do uso SAP e de cursos promovidos pela empresa, reuniões; 3. Integração: conhecimento repassado na prática, reuniões, cursos, treinamentos; 4. Institucionalização: software (SAP), planilhas de excel, manuais, instruções de trabalho, check list
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos	7. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência:

	específicos do contexto da pesquisa	7.1. experiência acumulada a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados anteriormente, cursos promovidos pela empresa, além de sua formação profissional; 7.2. Participação nas reuniões apontadas acima; 7.3. Orientação, treinamento e acompanhamento para fabricação dos produtos; 7.4. Demais atividades inerentes ao cargo. 8. Articulação de conhecimento: 8.1. conversas informais; 8.2. SAP; 8.3. treinamento; 8.4. reuniões. 9. Codificação de conhecimento: 9.1. SAP; 9.2. Planilhas de excel. 9.3. Manual; 9.4. Instruções de trabalho; 9.5. Check list

QUADRO 14

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 14
Categoria	Analista de Projeto
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	Aproximadamente 60 minutos
Data da Entrevista	06 de abril de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a conversa explicando que a gestão de projetos na ShoesShop é feito por meio de um cronograma que contém todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto. 2. Explica que sua rotina de trabalho consiste em acompanhar o cumprimento dos prazos estabelecidos. 3. Menciona a realização de reuniões semanais para verificar o andamento das etapas do projeto. 4. Explica que a reunião ocorre por meio de videoconferência, já que a sede do PMO, está localizada em São Paulo. 5. Discorre sobre a ferramenta utilizada para o controle dos projetos: o cronograma (Project lean). 6. Detalha a estrutura do cronograma, explicando que o mesmo é dividido em duas partes: uma acerca da sola do calçado e outra sobre o cabedal. Ambos possuem as datas e atividades definidas. 7. Detalha as etapas do desenvolvimento de produto que inicia com a definição da coleção, elaboração do desenho, desenvolvimento de materiais, criação do primeiro “pezinho”, checagem desenho X “pezinho”, apresentação para o marketing, ajuste das cores, aprovação, elaboração de todos os “pezinhos” com

		todas as cores, elaboração da ficha técnica (contém todos os materiais e todas as cores a serem comprados), compra dos materiais, recebimento da matéria-prima, validação do produto da fábrica (seis pares), faz ajustes, realização de OP piloto (12 pares por tamanho), liberação para produção e produção em escala. 8. Explica que o controle realizado é denominado de farol, já que as cores vermelho, amarelo e verde indicam a situação da atividade. 9. Explica que o controle na transição de coleção é realizado pela marca e não pela gerência de PMO. 10. Questionada sobre sua formação, a entrevistada afirma ser administradora com MBA em gerenciamento de projetos. 11. Ressalta a expressiva contribuição que o MBA forneceu para o desempenho de suas atividades na condição de analista de projetos. 12. Menciona que atualmente foram contratadas duas funcionárias para sua equipe e que o conhecimento é repassado no dia-a-dia, na prática. 13. Retoma a explicação sobre o farol, ferramenta que permite o registro de informações sobre o processo de desenvolvimento de produto. 14. Explica que a partir de uma consultoria na área de desenvolvimento de produto foi criada a área de gestão de projetos (PMO). 15. Explica que a partir de outra consultoria ocorreu a mudança da área de P&D da empresa do Rio Grande do Sul para o nordeste. 16. Ressalta a influência dos fornecedores e da legislação no processo de desenvolvimento de produto.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa é o processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop com destaque para a ferramenta de controle utilizada: o cronograma (farol). A entrevistada sempre deixa clara as responsabilidades de cada colaborador e os chama à trama para exemplificar, encadear e dar sentido à fala. Ela não se coloca como protagonista da história.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz da entrevistada apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Demonstra estar sempre disponível para ajudar e não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Ressalta a admiração pelo seu antigo chefe. Antes de trabalhar como analista de projeto, assumia a função de analista de produto.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: planejamento estratégico, planejamento plurianual, planejamento operacional, PMO, indicadores (prazo e qualidade das entregas), cronograma. • Práticas discursivas: reuniões, linguagem desenvolvida, conversas informais, e-mails.

		• Práticas episódicas: reuniões, confraternização, café-da-manhã, cursos internos
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Condução das reuniões apontadas acima; Elaboração do cronograma; Atualização do cronograma; Participação nas reuniões apontadas acima; Orientação, treinamento e acompanhamento da equipe que irá produzir o produto desenvolvido;
A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Fornecedores; 2. Legislação.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados, como o de analista de produto e o atual de analista de projeto, cursos de MBA em gestão de projetos e sua formação em Administração. 2. Interpretação: conversas informais, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso SAP e de cursos promovidos internamente, reuniões; 3. Integração: conhecimento repassado na prática, reuniões e cursos; 4. Institucionalização: software (SAP), planilhas de excel, cronograma (farol).
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	1. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 1.1. experiência acumulada no período em que trabalhou como analista de produto e nos dezesseis anos em que atua na empresa; 1.2. Participação nas reuniões apontadas acima; 1.3. Orientação e acompanhamento para elaboração do cronograma; 1.4. Demais atividades inerentes ao cargo. 2. Articulação de conhecimento: 2.1. conversas informais; 2.2. SAP; 2.3. uso de e-mails; 2.4. contato telefônico; 2.5. reuniões; 2.6. cursos internos. 3. Codificação de conhecimento: 3.1. SAP; 3.2. Planilhas de excel. 3.3. Cronograma (farol).

QUADRO 15

1. Identificação

Categoria	Descrição
Ator	Entrevistado 15
Categoria	Analista de Qualidade
Organização Pesquisada	ShoesShop
Tempo de Narrativa	1 hora e 15 minutos
Data da Entrevista	06 de abril de 2016

2. A narrativa

Propriedade da Narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de Eventos	1. Inicia a narrativa explicando as atividades de inspeção dos materiais para garantir a qualidade dos mesmos. 2. Menciona que essa inspeção é feita com base na ficha padrão (ficha técnica da matéria-prima) que cada material possui. 3. Explica que essa ficha é elaborada pela equipe de desenvolvimento de material que envia uma ficha para a área de qualidade e outra para o fornecedor do material. 4. Com base na ficha e na amostra do material recebido, a área de qualidade verifica visualmente a existência de problemas relacionados à espessura, tonalidade, presença de bolhas, cores, etc. 5. Explica que quando alguma não conformidade é identificada, o material é reprovado e uma nota QM, juntamente com o RNC (Relatório de não Conformidade com Fornecedor) é enviada para o fornecedor. 6. Ressalta que esse fluxo de atividade está relacionado com produtos já desenvolvidos. Quando os produtos estão em desenvolvimento, o fluxo de atividades é outro. 7. Explica que para os produtos em desenvolvimento, a qualidade vai analisar a qualidade das matérias-primas que estão sendo desenvolvidas pela equipe de desenvolvimento de produto, seguindo o mesmo raciocínio explicado nos itens acima, ou seja, comparando o material com a ficha padrão.. 8. Salienta que quando o material é aprovado, o mesmo é registrado no SAP. 9. Ressalta que a qualidade utiliza planos de controle os quais específicos para cada material. 10. Exemplifica o uso dos planos de controle, utilizando o caso dos tecidos de lona, os quais são analisados em relação à tonalidade, espessura, largura do rolo, comprimento do rolo, etc. 11. Explica que no caso dos processo de corte, costura e montagem a análise é feito por meio de auditorias, durante as quais um inspetor da qualidade, de posse de um <i>checklist</i>, verifica, por exemplo, se a faca de corte está em boas condições, se o cepo está adequado, se a agulha está adequada, etc. 12. Salienta que no caso do primeiro lote de produção não é cobrada muito agilidade no processo. 13. Menciona que da mesma forma que a empresa possui plano de controle para produto, a empresa está começando a utilizar um plano de controle para processo. 14. Ressalta que além desses planos de controle, a empresa também utiliza as ferramentas Básicas da Qualidade. 15. Explica que o processo de validação é feita por uma equipe multifuncional (qualidade, engenharia industrial e equipe de produto) no sentido de produzir os primeiros pares com base nos protótipos.

		16. Saliente que nesse processo de validação são produzidos doze pares, cuja fabricação é acompanhada por pessoal específico, isto é, de corte, costura, montagem. 17. Retoma a explicação dos Básicos da Qualidade. 18. Explica que a validação é feita com base na ficha técnica. 19. Detalha a ficha técnica. 20. Detalha o trabalho do inspetor que utiliza um <i>checklist</i> para validar o produto. 21. Explica que após a validação, as informações contidas no <i>checklist</i> são repassadas via e-mail para informar às pessoas acerca dos problemas identificados, além de serem armazenadas em uma pasta. 22. Menciona sua graduação em Administração e mestrado em Engenharia de Produção. 23. Mostra a tabela relacionada ao cronograma das atividades (farol). 24. Retorna a afirmar que a ficha técnica é elaborada pelo pessoal da engenharia de produto que repassa para a engenharia industrial responsável por inserir as informações no SAP. 25. Detalha as demais etapas do cronograma.
Ator focal	Papel, redes sociais e demográficas	O foco da narrativa são as atividades de qualidade no processo de desenvolvimento de produto da ShoesShop. O entrevistado sempre deixa clara as responsabilidades de cada colaborador e os chama à trama para exemplificar, encadear e dar sentido à fala. Ele não se coloca como protagonista da história.
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder	A voz do entrevistado apresenta um ponto de vista neutro com relação aos seus pares e à organização sem desenvolver avaliações dos mesmos e das questões abordadas. Demonstra estar sempre disponível para ajudar e não denotou também sua visão de foco de poder.
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	Não é possível afirmar com segurança os valores culturais e pressupostos que fundamentam a narrativa, já que não se percebe a expressão de juízo de valor e julgamento certo/errado. Contudo, justamente por não demonstrar julgamento de valor, é possível concluir que o entrevistado é bastante ético.
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	Menciona seu desejo de se dedicar mais aos estudos, cogitando cursar um doutorado.
Práticas Apontadas	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	• Práticas administrativas: plano de controle (de matéria-prima e de processo), ficha técnica, nota QM, RNC, SAP, auditoria, checklist, Básicos da Qualidade. • Práticas discursivas: SAP, conversas durante a validação, e-mails. • Práticas episódicas: reuniões, momentos de interação social (durante a validação).
Atividades Apontadas (Práxis)	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Elaboração de notas QM; Elaboração do RNC; Acompanhamento da validação; Elaboração dos checklists; Verificação de conformidade do produto com a ficha técnica; Participação nas reuniões apontadas acima; Realização de auditorias;

A atuação dos mecanismos isomórficos na práxis dos entrevistados	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	Não mencionou.
Processo de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	5. Intuição: experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados anteriormente cursos promovidos pela empresa (SAP), além de sua formação profissional (graduação e mestrado). 6. Interpretação: conversas informais, contato telefônico e linguagem padronizada por meio do uso SAP e de cursos promovidos pela empresa, reuniões; 7. Integração: conhecimento repassado na prática, reuniões; 8. Institucionalização: software (SAP), planilhas de excel, plano de controle, nota QM, RNC, cartilha da Qualidade.
Mecanismos de Aprendizagem	Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa	4. Rotinas organizacionais e acumulação de experiência: 4.1. experiência adquirida a partir dos trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados anteriormente cursos promovidos pela empresa (SAP), além de sua formação profissional (graduação e mestrado) e nos nove anos em que atua trabalha na empresa; 4.2. Participação nas reuniões apontadas acima; 4.3. Demais atividades inerentes ao cargo. 5. Articulação de conhecimento: 5.1. conversas informais; 5.2. SAP; 5.3. uso de e-mails; 5.4. contato telefônico; 5.5. reuniões. 6. Codificação de conhecimento: 6.1. SAP; 6.2. Planilhas de excel; 6.3. Plano de controle; 6.4. Nota QM; 6.5. RNC; 6.6. Cartilha da Qualidade 6.7. Ficha padrão (ficha técnica) 6.8. <i>Check list.</i>