

## Rotinas, Sistemas Generativos Analisados como uma Função com Base no Tempo e na Inovação

Júlio César da Costa Júnior<sup>1</sup>

juliocostajr@gmail.com |  0000-0001-8021-4989

Marcos André Mendes Primo<sup>1</sup>

marcos.primo@ufpe.br |  0000-0001-8126-9252

Taciana de Barros Jerônimo<sup>1</sup>

taciana.barros@gmail.com |  0000-0003-1643-3030

### RESUMO

Este artigo visa propor um modelo para estudar rotinas organizacionais como sistemas generativos com base no tempo e na inovação. As rotinas estão intrinsecamente relacionadas ao processo de orquestração de recursos, aprendizagem e acúmulo de *know-how* e expertise organizacionais. Ao longo do tempo, combinadas com inovações em processo ou via artefatos tecnológicos, rotinas podem contribuir para diversificar o portfólio de *outputs* capazes de adicionar valor ao resultado de uma empresa. A pesquisa parte de uma abordagem qualitativa, natureza aplicada e foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e foi balizada por protocolo sujeito à validação de face. A principal contribuição consiste no modelo proposto para compreender as rotinas como um sistema generativo capaz de diversificar os *outputs* da ação organizacional potencializando os resultados advindos de inovações. Os resultados confirmam a relação das rotinas com o processo de orquestração de recursos, incorporação e desenvolvimento de inovações e aprendizagem organizacional.

### PALAVRAS-CHAVE

Rotinas, Orquestração de recursos, Inovação

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pernambuco,  
UFPE, Recife, PE, Brasil

Recebido: 04/05/2020.  
Revisado: 23/10/2020.  
Aceito: 21/12/2020.  
Publicado Online em: 16/08/2021.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.2>



## 1. INTRODUÇÃO

Rotinas são os blocos sobre os quais uma empresa é construída: viabilizam que cumpra sua função na sociedade e direcionam seu comportamento competitivo (Becker, Lazaric, Nelson, & Winter, 2005; Feldman, Pentland, D'Adderio, & Lazaric, 2016). O papel das rotinas é fundamental para: funcionamento diário das operações organizacionais; processo de criação e acumulação de conhecimento e novas habilidades; aprendizagem; variação e retenção seletiva de novos padrões de ação (Pentland, Feldman, Becker, & Liu, 2012; Deslée & Ammar, 2016).

A combinação de diferentes rotinas operando de forma coesa é a base para a formação de capacidades e representa o que uma empresa pode realizar com um conjunto de recursos (Grant, 1991; Wang & Wang, 2017). Enquanto antecedentes às capacidades, as rotinas permitem analisar, em um nível micro, como se dá o processo de gerenciamento e desenvolvimento de recursos a partir de um enfoque na ação situada dos agentes envolvidos em sua performance (Pentland et al., 2012; Feldman et al., 2016). Outrossim, por meio do exercício das rotinas, uma organização acumula o *know-how* e a expertise necessários para desenvolver a base atual de ativos, ou criar novos, capazes de agregar valor à solução de problemas (Grant, 1991; Peteraf, Stefano, & Verona, 2013).

Isso está diretamente relacionado ao processo de orquestração dos recursos integrante à abordagem do empreendedorismo estratégico (Sirmon, Hitt, Ireland & Gilbert, 2011). Baseada nos pilares teóricos da *Resource-Based View*, o enfoque da 'orquestração' está na coordenação dos recursos na consecução de uma estratégia com o objetivo de explorar vantagens atuais, *exploitation*; e em prospectar novas possibilidades de adicionar valor ao resultado da ação empresarial, *exploration* (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011; Wu, Melnyk, & Swink, 2012).

Esta pesquisa parte do pressuposto de que rotinas, em um nível de análise micro, estão intrinsecamente relacionadas ao processo de orquestração de recursos, aprendizagem organizacional e acúmulo de conhecimentos e, assim, contribuem para o processo de inovação (Becker et al., 2005; Bredillet, Tywoniak, & Tootoonchy, 2018; Deslée & Ammar, 2016; Boe-Lillegraven, 2019; Kiwan & Lazaric, 2019; Sele & Grand, 2016). Enquanto sistemas generativos, devem-se considerar as rotinas como processos organizacionais que transformam diferentes entradas em *outputs* (Pentland & Feldman, 2005; Feldman et al., 2019). Logo, pequenas variações no padrão de ações executado podem contribuir para a diversificação do portfólio da organização (Pentland et al., 2012; Kremser, Pentland, & Brunswicker, 2019; Feldman et al., 2019).

Outrossim, ao longo do tempo, considerando suas dimensões de fluxo contínuo de eventos, Kairos, e de tempo calendário, Chronos (Araujo & Easton, 2012), as rotinas também evoluem em complexidade. No decorrer dos eventos, combinadas com inovações e outros recursos adquiridos pela empresa, as rotinas existentes podem extrapolar sua capacidade e originar um maior portfólio de *outputs* que adicionem valor ao resultado da ação empresarial (Pentland et al., 2012; Feldman et al., 2016). Se os recursos e os *outputs* de uma empresa são as duas faces de uma mesma moeda (Wernefelt, 1984, p.171), a efetiva evolução das rotinas e da base de ativos é que será capaz de entregar saídas de maior valor agregado.

Assim, o objetivo deste estudo é propor um modelo para visualizar o impacto das rotinas para a diversificação das saídas do processo organizacional em uma perspectiva agregada: consideradas sistemas generativos, as rotinas são representadas como uma função com base no tempo e na inovação.

## 2. ROTINAS: EQUILÍBRIO DINÂMICO, MUDANÇA E INOVAÇÃO

Rotinas são padrões reconhecíveis e repetitivos de ações e decisões interdependentes por meio dos quais recursos são aplicados na consecução dos processos de uma organização (Feldman & Pentland, 2003, p.96; Bredillet et al., 2018). Por lidar com a alocação e coordenação de ativos, a análise das rotinas permite identificar e desenvolver alternativas ótimas para desenvolver a base atual de recursos e habilidades de uma empresa ou mesmo recombiná-los para criar outros elementos capazes de elevar o desempenho (Grant, 1991; Peteraf et al., 2013).

Enquanto processos dinâmicos, a análise da interação de seus componentes permite compreender como as rotinas viabilizam o equilíbrio dinâmico e a mudança organizacional (Bredillet et al., 2018, p.30). O componente ostensivo remete ao esquema lógico para a performance de uma rotina em um nível abstrato, que guia as ações dos agentes e é influenciado pelo seu entendimento geral de como a organização opera (Feldman & Pentland, 2003, p.797; Pentland et al., 2012). O elemento performativo compreende, em um nível concreto, ações específicas executadas pelos atores quando estão engajados no que pensam como sendo uma rotina (Pentland & Feldman, 2005, p.796; Bredillet et al., 2018). Os artefatos são manifestações físicas das rotinas, tentativas de codificar o aspecto ostensivo, que tomam a forma de regras formais, procedimentos operacionais, tecnologias de informação e comunicação ou equipamentos (Pentland & Feldman, 2005, p.797; Pentland et al., 2012).

Por meio da interação e atritos entre esses elementos, são criados novos padrões de ação que ficam em estado latente e intensificam o processo de aprendizagem organizacional (Feldman et al., 2016; Bredillet et al., 2018). Inclusive, o componente histórico ou a trajetória de uma empresa tem forte influência nos processos de variação e retenção seletiva de padrões de ação de uma rotina: cada nova performance, depende, até certo grau, das performances anteriores e daquelas mais relevantes para a organização (Pentland et al., 2012, p.1492).

Contudo, destaca-se que rotinas quase nunca são realizadas apenas por humanos: elas são enactadas por conjuntos de agentes (actantes), inclusive os não humanos (Pentland et al., 2012, p.1486). Tal constatação revela uma nova dimensão dada aos artefatos para a performance de uma rotina: enquanto práticas organizacionais, rotinas têm uma dimensão inerentemente material sob a forma de artefatos que estão intimamente entrelaçados à agência humana (Orlikowski, 2015). Artefatos e suas propriedades emergem de uma rede heterogênea de elementos sociais e técnicos que os constroem (D'Adderio, 2011, pp.201-202).

Essa perspectiva, que considera a sociomaterialidade inerente às rotinas, portanto, implica que não há a primazia de um tipo de ator específico para sua performance: agência, cognição e memória organizacionais estão enredadas em arranjos complexos de pessoas e artefatos (Pentland et al., 2012, p.1487; D'Adderio, 2008; Dittrich & Seidl, 2018; Boe-Lillegraven, 2019).

Enquanto unidade de análise, as rotinas são uma ferramenta conceitual útil para compreender a dinâmica dos processos de *organizing* em diferentes níveis (Bredillet et al., 2018). A dinâmica das rotinas em um nível macro emerge das relações entre ações específicas e padrões de ação que ocorrem em um nível micro (Pentland et al., 2012, p.1484). Ou seja, rotinas vinculam as perspectivas micro e macro da ação organizacional de modo que podem ser consideradas antecedentes às capacidades, dinâmicas ou operacionais (Bredillet et al., 2018, p.30; Pentland et al., 2012, p.1488). Essa constatação reforça a inter-relação entre a perspectiva das rotinas com as capacidades organizacionais evidenciada em parte substancial da literatura correlata (Grant, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Peteraf et al., 2013; Wang & Wang, 2017).

A performance das rotinas de uma empresa viabiliza o desenvolvimento de conhecimentos especializados, *know-how* e expertise necessários para elevar sua competitividade e cujo acúmulo pode conduzir à mudanças e inovações incrementais (Becker et al., 2005; Appiah & Sarpong, 2015; Ranucci & Souder, 2015; Kremser et al., 2019). Esse estoque de habilidades singulares conduz ao desenvolvimento de competências essenciais, que remetem ao conhecimento coletivo desenvolvido na empresa, principalmente quanto às capacidades operacionais e tecnologias para a produção de *outputs* que agreguem valor ao resultado (Prahalad & Hamel, 1990; Shin, Han, Marhold, & Kang, 2017). Tais competências definem o negócio fundamental de uma empresa e se tornam distintivas na medida em que asseguram vantagem competitiva e acesso a uma maior variedade de negócios (Prahalad & Hamel, 1990; Matzler, Bailom, Anschober, & Richardson, 2010).

De forma gradativa, a combinação das competências essenciais com outros recursos, tecnologias e novos padrões de ação latentes se torna a base para a evolução das rotinas e, conseqüentemente, das capacidades de uma organização (Becker et al., 2005; Matzler et al., 2010; Pentland et al., 2012; Bredillet et al., 2018).

Na condição de sistemas generativos (Feldman et al., 2016), rotinas, em um nível de análise micro, viabilizam que uma organização diversifique seu portfólio de competências, processos e *outputs*, o que, em uma perspectiva macro, terá implicações para o desenvolvimento de sua base de recursos e capacidades (Pentland et al., 2012; Bredillet et al., 2018).

Contudo, destaca-se que não se trata apenas de mudanças operacionais. Esse processo influencia o comportamento gerencial em um viés empreendedor e que pode conduzir as organizações a reorientações estratégicas que otimizem o desempenho a partir da exploração das novas rotinas e capacidades desenvolvidas (Appiah & Sarpong, 2015; Ranucci & Souder, 2015; Deslée & Ammar, 2016). Tal argumento será desenvolvido adiante.

### 3. ROTINAS E EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO: ORQUESTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS

A perspectiva das rotinas como antecedentes às capacidades e intrinsecamente relacionadas à coordenação de recursos e à aprendizagem organizacional (Pentland et al., 2012; Feldman et al., 2016; Wang & Wang, 2017) dialoga com a perspectiva do empreendedorismo estratégico cujo cerne remete às ações tomadas para explorar vantagens atuais e, simultaneamente, explorar novas oportunidades que sustentem a habilidade de uma empresa adicionar valor às suas atividades (Hitt et al., 2011, p.57). Além de considerar o papel da gestão dos recursos disponíveis por meio das capacidades desenvolvidas (Sirmon et al., 2011), a abordagem incorpora a relevância do ambiente, da inovação, dos microprocessos, das decisões dos agentes envolvidos e viabiliza uma análise multinível da ação organizacional (Kantur, 2016; Omotosho & Anyigba, 2019).

Enquanto a dimensão estratégica do construto enfatiza a criação e sustentação de vantagem competitiva pela exploração da base atual de recursos ou *inputs*, '*exploitation*'; a dimensão empreendedora foca em identificar e explorar novas oportunidades por meio do desenvolvimento de inovações a partir da aprendizagem organizacional, '*exploration*' (Hitt et al., 2011; Wu et al., 2012). Nesse sentido, o aprendizado e acúmulo de *know-how* viabilizado pela performance de rotinas se torna fundamental para o *upgrade* dos processos organizacionais na busca por adição de valor a seus *outputs* (Ranucci & Souder, 2015; Deslée & Ammar, 2016; Kantur, 2016).

Fundamental ao modelo do empreendedorismo estratégico é a perspectiva da orquestração de recursos, cujo fluxo de pesquisas se baseia nos pressupostos teóricos da *Resource-Based View* (Barney & Arkan, 2017; Sirmon et al., 2011). Com base na premissa de uma organização como

pacotes de recursos (Penrose, 1959), a orquestração dos recursos preocupa-se com ações tomadas pelos líderes para facilitar os esforços relacionados à efetiva aplicação dos ativos na consecução de uma estratégia (Hitt et al., 2011, p.64). Contudo, destaca-se que isso não implica subestimar ou ignorar o ambiente: é a sincronização entre a gestão dos recursos e as oportunidades ambientais que potencializa os resultados (Penrose, 1959; Sirmon et al., 2011; Omotosho & Anyigba, 2019).

A orquestração de recursos remete à: estruturação, agrupamento, alavancagem e à criação de valor (Hitt et al., 2011). De volta à *Resource-Based View* (RBV), a estruturação de recursos envolve: processos de aquisição e formação de estoque de recursos (Wernefelt, 2011); desenvolvimento interno de ativos e sua combinação com aqueles adquiridos no mercado de fatores (Maritan & Peteraf, 2011); criação de portfólios singulares de ativos por meio da habilidade de combiná-los em uma amálgama superior para prover vantagens (Sirmon et al., 2011).

Este último aspecto, especificamente, relaciona-se com o agrupamento: agrupar recursos exige conhecimentos específicos quanto a seu potencial de aplicação e desenvolvimento futuro, cujo exercício também implica um contexto de aprendizado perene por meio das rotinas que os articulam (Itami & Roehl, 1987; Hitt et al., 2011, p.64). Contudo, embora a aquisição e o desenvolvimento interno de ativos possam prover vantagens associadas a eficiência por massa e interconexão de recursos (Dierickx & Cool, 1989; Wernefelt, 2011; Maritan & Peteraf, 2011), é a alavancagem, que remete à sua aplicação, que move a empresa de situação potencial para a efetiva realização de valor (Sirmon et al., 2011).

Subjacente à alavancagem de recursos, novamente, está o pressuposto do sincronismo entre esse processo e o ambiente (Omotosho & Anyigba, 2019). Essencialmente, o crescimento de uma empresa é limitado pelas oportunidades produtivas que existem em função de seus recursos e pela infraestrutura gerencial para coordená-los (Penrose, 1959; Barney & Arian, 2017). Ampliar o portfólio de recursos e capacidades implica ações de dimensões empreendedora e estratégica que permitam, simultaneamente, explorar os recursos atuais e desenvolvê-los em um maior horizonte de tempo, como em um “*dynamic resource fit*” (Itami & Roehl, 1987, p.125; Sirmon et al., 2011). Ou seja, no decurso da estratégia atual, uma empresa deve ser capaz de desenvolver os elementos necessários para assegurar vantagem competitiva no futuro (Grant, 1991, p.132; Itami & Roehl, 1987; Omotosho & Anyigba, 2019).

Finalmente, explorar com sucesso uma oportunidade e criar valor a partir de um conjunto de recursos é um convite à imitação (Hitt et al., 2011, p.66); logo, a proteção das fontes de vantagem de um negócio se torna premente para assegurar sua sustentação (Rumelt, 1984). Embora mecanismos formais como proteção de patentes, contratos, entre outros, sejam evidenciados em pesquisas (Hitt et al., 2011), a ambiguidade causal, capacidade de transferência imperfeita e impossibilidade de substituição, atributos típicos de um recurso capaz de prover vantagem competitiva pela lente teórica da RBV, ainda surgem como elementos relevantes (Rumelt, 1984; Grant, 1991; Rashidirad, Soltani, Salimian, & Liao, 2015).

Por meio da trajetória única e aprendizado acumulado pela performance de suas rotinas, uma empresa pode desenvolver habilidades singulares e expertise no que tange à orquestração de seu portfólio de recursos (Feldman et al., 2016; Bredillet et al., 2018; Ranucci & Souder, 2015). Tal perspectiva *path dependence* permite compreender como elementos da história da organização podem influenciar nos processos de variação e retenção seletiva de novos padrões de ação que emergem por meio das rotinas (Pentland et al., 2012) e, assim, contribuir para formar obstáculos para a imitação dos elementos que alavancam seu desempenho (Grant, 1991; Rashidirad et al., 2015).

Parte integrante das capacidades e responsáveis, em uma perspectiva micro, pela articulação e desenvolvimento de recursos, rotinas relacionam-se com o empreendedorismo estratégico e viabilizam o processo de inovação por meio do conhecimento tácito acumulado que permanece disperso em uma rede mais ampla de processos singulares de cada empresa (Hitt et al., 2011; Pentland et al., 2012; Ranucci & Souder, 2015; Deslée & Ammar, 2016). Esse processo evolutivo, conquanto gradativo não é linear: pode sofrer saltos a partir de eventos específicos que, ao impulsionar com maior intensidade o desenvolvimento de uma rotina, tem efeitos de compressão de tempo. Esse aspecto da temporalidade é discutido adiante.

#### 4. SITUANDO A TEMPORALIDADE

Para situar a dimensão do fator tempo na evolução das rotinas e na orquestração de recursos, cabe destacar a dialética intrínseca à abordagem temporal nas ciências sociais. A conceituação grega de tempo Kairos, que considera tempo como um fluxo de eventos qualitativamente heterogêneos; e tempo Chronos, que representa a noção metrológica, linear e padronizada do tempo, ilustra esse contraste entre as ênfases processual e discreta acerca da natureza dos eventos (Araujo & Easton, 2012, p.313).

De forma análoga, as concepções de séries temporais A e B ratificam as concepções de: tempo em fluxo contínuo entre eventos passados, presentes e futuros, série A; e tempo reduzido à cronologia dos fatos, como uma ordem transitiva de relações entre eventos, série B (Brown & Herring, 1998, p.581).

No caso da proposta de um *dynamic resource fit* (Itami & Roehl, 1987; Sirmon et al., 2011) e da evolução gradativa das rotinas (Feldman et al., 2016; Bredillet et al., 2018), a abordagem temporal implícita dialoga com a concepção de tempo como um fluxo contínuo de eventos, série A ou tempo Kairos (Araujo & Easton, 2012). Contudo, séries A e B, Chronos e Kairos, remetem primordialmente a como os eventos são experienciados e não necessariamente a tipos diferentes de tempo (Brown & Herring, 1998, p.581).

Processos são analisados como uma progressão sequencial de eventos em período calendário especificado no qual a mudança é uma abstração construída a partir das diferenças observadas no fenômeno (Van de Ven & Poole, 1995, p.512; Araujo & Easton, 2012, p.313). Portanto, sobrepostos a linha temporal cronológica, tempo Chronos, há eventos em fluxo, tempo Kairos, que não podem ser analisados de forma puramente linear, mesmo ancorados em pontos do tempo, devido ao impacto na evolução do portfólio de recursos e capacidades. O intenso aprendizado, fruto dessas experiências, pode levar a saltos evolutivos em um curto intervalo cronológico, provocando um efeito de compressão do tempo.

Ou seja, nesta análise, o tempo de fluxo de eventos, Kairos, e o tempo calendário, Chronos, devem ser considerados contíguos: eventos específicos localizados na linha cronológica podem funcionar como alavancas para impulsionar o desenvolvimento da organização em um curto espaço temporal. Por conseguinte, o ritmo de tais mudanças não é linear e pode ser acelerado conforme o impacto dos acontecimentos.

#### 5. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, caráter descritivo e natureza aplicada com o objetivo de prover novas possibilidades de articulação teórica entre os principais construtos abordados e construir um modelo empírico baseado nas ilações advindas da análise dos resultados (Creswell & Creswell, 2017; Flick, 2018). Para a pesquisa de campo, o procedimento técnico

adotado foi o estudo de casos múltiplos por viabilizar investigação profunda e exaustiva de um evento em seu contexto real (Yin, 2018; Lindgreen, Di Benedetto, & Beverland, 2020; Eisenhardt, 1989). O estudo de caso possui potencial analítico superior para responder a perguntas do tipo ‘como’ e ‘por que’ por permitir a combinação de diferentes fontes de evidência no repertório de uma investigação (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 26; Eisenhardt, 1989, p. 534). Outrossim, a opção por casos múltiplos habilita ampla exploração dos pressupostos que embasam a pesquisa, torna viável elaborações teóricas mais sofisticadas e permite a construção de argumentos mais robustos sustentados em maior portfólio de evidência empírica (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 27).

A coleta dos dados deu-se por meio de entrevista semiestruturada, observação e análise documental (Flick, 2018) e foi balizada por protocolo previamente sujeito à validação de face (Eisenhardt, 1989, p. 538; Yin, 2018). Foram entrevistados: gestores das empresas selecionadas, devido ao impacto das decisões sobre a orquestração dos recursos (Hitt et al., 2011); e colaboradores no nível operacional, devido a seu envolvimento direto com as rotinas operacionais das empresas (D’Adderio, 2008). Destaca-se que as entrevistas com gestores tiveram enfoque na gestão da empresa e em decisões que afetam o nível operacional quanto ao uso de recursos; já no caso dos colaboradores do nível operacional, a ênfase foi na execução das rotinas e em como seu trabalho era afetado pelas decisões dos gestores quanto ao uso dos recursos. Ou seja, as entrevistas com os dois grupos tiveram uma perspectiva complementar e os relatos de ambos os grupos se mostraram coesos. Eventuais divergências, tais como acerca de detalhes da execução de uma rotina reportados de forma inconsistente por parte dos gestores, não afetaram o desenvolvimento do argumentado teórico ou a elaboração do modelo; é o caso de mudanças na proporção de ingredientes ou pequenas variações contingenciais no horário de produção. Ao todo foram cerca de 30 horas de entrevistas, sendo autorizada a gravação eletrônica apenas com aquelas realizadas com os gestores; no caso dos colaboradores da produção, os registros foram realizados em diário de campo. Aspectos complementares às entrevistas são complementados na Tabela 1.

A observação, do tipo não comportamental, direta, não participante e sistemática, teve enfoque em mapear as rotinas investigadas para posterior comparação com os relatos obtidos nas entrevistas (Creswell & Creswell, 2017). Já a análise documental abrangeu mapas de processo e procedimentos operacionais padronizados com vistas a complementar a triangulação e validade dos dados (Flick, 2018). Sobre essa fonte de dados, destaca-se que se identificaram pequenas diferenças em relação àquilo observado, contudo isso não afetou a legitimidade dos dados coletados. Nos casos em que isso ocorreu, foi reportado nas entrevistas que tais manuais poderiam estar desatualizados ou apresentarem pequenas diferenças em virtude da experimentação. Além disso, conforme construtos teóricos que embasam a pesquisa, rotinas são dinâmicas, e pequenas variações no padrão performado a cada ciclo são esperadas (Feldman et al., 2016).

As seis empresas estudadas foram selecionadas com base em uma lógica de replicação previsível e compõem uma amostra não probabilística, porém intencional (Yin, 2018, Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 27; Eisenhardt, 1989). Os casos foram selecionados de um universo composto por oito empresas reconhecidas como referência em qualidade e superioridade no serviço oferecido pelo público no locus da pesquisa em guia gastronômico nacional de grande circulação, qual seja “Veja comer e beber – Recife”. Conforme critério adicional de acessibilidade, seguiu-se com as seis empresas que consentiram em participar do estudo. Devido ao acesso a 75% das empresas referenciadas no guia considerado, a pesquisa seguiu e foi conservada a possibilidade de expansão do universo e da amostra caso necessário. Contudo, devido à disponibilidade e colaboração das empresas participantes com todo o processo de coleta de dados, foi possível obter saturação teórica.

**Tabela 1**  
*Perfil dos entrevistados.*

Caso	Função / posição	Descrição geral
P1	Gestor	Homem, 33 anos, graduação em administração, <i>Master Business of Economics</i> , cerca de 2 anos no ramo de panificação
	Funcionários da produção (2 respondentes)	Homens, ensino médio, mais de 5 anos de experiência no setor de panificação
P2	Gestor	Homem, 53 anos, graduação em administração, MBA em finanças, mais de 6 anos no setor
	Funcionários da produção (2 respondentes)	Homens, ensino médio, mais de 10 anos de experiência no setor de panificação
P3	Gestor	Homem, 32 anos, graduação em administração, MBA em Gestão Empresarial, cerca de 10 anos no setor
	Funcionários da produção (3 respondentes)	Homens, ensino médio, mais de 20 anos de experiência no setor de panificação
P4	Gestor	Homem, 51 anos, graduação em informática e em ciências contábeis, MBA em Gestão de Negócios, mais de 20 anos no setor
	Funcionários da produção (4 respondentes)	Homens, ensino médio, cerca de 20 anos de experiência no setor de panificação
P5	Gestor	Homem, 40 anos, graduação em administração, cerca de 20 anos no setor
	Funcionários da produção (2 respondentes)	Homens, ensino médio, mais de 10 anos de experiência no setor de panificação
P6	Gestor	Homem, 39 anos, graduação em administração, cerca de 10 anos no setor
	Funcionários da produção (1 respondente)	Homem, ensino médio, cerca de 5 anos de experiência no setor de panificação

Além de referências no setor na região em que atuam, destaca-se que os casos selecionados são adequados ao estudo por atenderem a outros critérios predeterminados acerca da população de amostra (Eisenhardt, 1989, p. 537, Lindgreen et al., 2020): quanto ao porte empresarial, micro e pequena empresa; ramo de atuação, atividade principal de produção de produtos de padaria e confeitaria; estarem passando por adequações operacionais para se adequar a tendências do setor, como ressaltado adiante na análise dos casos. Esse conceito populacional bem delineado é essencial nos estudos de caso por definir a configuração geral das entidades selecionadas e viabilizar inferências mais robustas baseadas nas semelhanças ou diferenças encontradas (Eisenhardt, 1989).

O desenho metodológico e informações complementares como os princípios gerais de qualidade na pesquisa realizada por meio de estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Lindgreen et al., 2020) que balizaram este trabalho estão sintetizados na Figura 1.

A apreciação dos dados seguiu a sistemática da análise de conteúdo temática: pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo dos dados (Flick, 2018; Bardin, 2016). A análise de conteúdo foi escolhida por permitir o estudo de comunicações e materiais de texto com a finalidade de descrever seu sentido após tratamento interpretativo (Creswell & Creswell, 2017). Desta forma, a partir do desmembramento do material coletado em categorias e subcategorias correlatas ao tema a que se refere, a análise seguiu com tratamento interpretativo para prover significado aos achados dentro do contexto da investigação (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). A



definição das categorias analíticas deu-se com base nos principais construtos teóricos -norteadores da pesquisa e funcionam como âncoras para definir quais dados seriam incorporados à análise (Creswell & Creswell, 2017; Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Desta forma, em uma perspectiva teórica, foi possível situar os dados e embasar os argumentos apresentados, bem como a construção do modelo. Uma visão geral do procedimento de análise de conteúdo consta na Figura 2; já as principais categorias teóricas que embasaram a análise constam na Tabela 2.

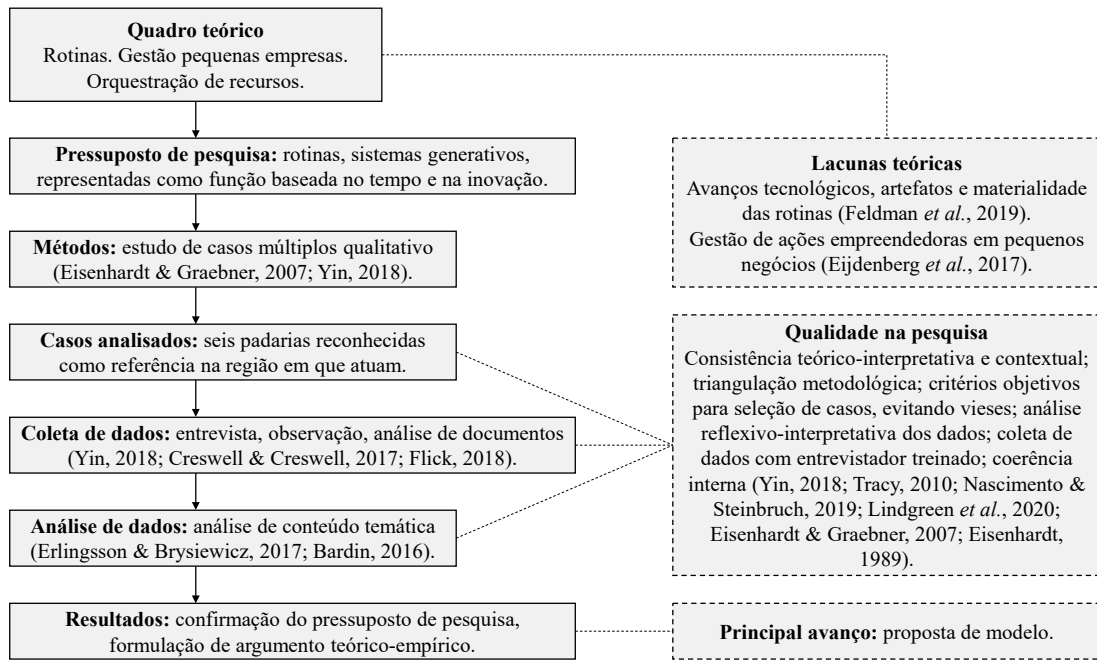


Figura 1. Desenho metodológico.

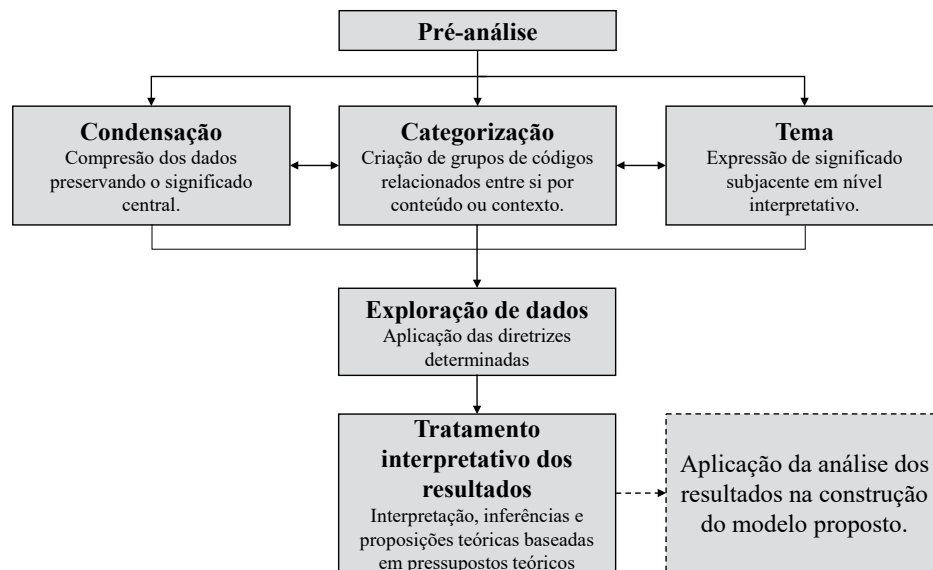


Figura 2. Fluxo da análise de conteúdo.

**Tabela 2***Principais categorias temáticas*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Principais referencias</b>
Rotinas dinâmicas	Componentes das rotinas	Pentland & Feldman, 2005; Feldman & Pentland, 2003; Bredillet et al., 2018.
	Know-how, expertise, aprendizagem	Kiwan & Lazaric, 2019; Feldman et al., 2016; Wang & Wang, 2017; Boe-Lillegraven, 2019.
	Inovação e geração de novidades por meio de rotinas	Bredillet et al., 2018; Pentland et al., 2012; Van Mierlo et al., 2019.
	Tecnologia e sociomaterialidade	Feldman et al., 2019; Kiwan & Lazaric, 2019; D'Adderio, 2011; Dittrich & Seidl, 2018.
Pequenas empresas	Limitações e restrições	Wrona & Ladwig, 2015; Kellinher & Reinl, 2009; Parida et al., 2012.
	Negócio de padarias	ITPC, 2018; ABIP, 2018; SEBRAE, 2016; 2017.
Empreendedorismo estratégico	Orquestração de recursos	Hitt et al., 2011; Omotosho & Anyigba, 2019; Kantur, 2016; Sirmon et al., 2011.

Por fim, em respeito aos princípios éticos que norteiam este estudo, as empresas não serão identificadas (Flick, 2018), far-se-á o uso de sigla composta pela letra P seguida de numeral arábico para remeter a cada um dos casos.

### **5.1. ANÁLISE GERAL DA AMOSTRA: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SETOR DE PANIFICAÇÃO**

As micro e pequenas empresas (MPES) possuem design organizacional simples e enxuto de modo que os trabalhos administrativo e operacional tendem a fundir-se em um esforço único, e o mesmo indivíduo pode executar diversas tarefas, correlatas ou não (Kelliher & Reinl, 2009; Darcy et al., 2014). Outra característica inerente é a base mais limitada de recursos e de competências para geri-los (Parida et al., 2012; Wrona & Ladwig, 2015).

Nessas empresas, há forte dependência do administrador principal, normalmente o sócio-proprietário, que centraliza o processo decisório e muitas vezes precisa atuar como especialista em praticamente todas as áreas gerenciais mesmo sem a devida formação (Kelliher & Reinl, 2009; Darcy et al., 2014). Inclusive, muitos dos proprietários desconhecem o alcance dos próprios recursos organizacionais e não conseguem explorar todo seu potencial (Parida et al., 2012). Assim, nas MPES, o processo administrativo tende a seguir de forma intuitiva e pouco analítica, o que pode ser prejudicial (Wrona & Ladwig, 2015).

No Brasil, além do grande impacto dessas organizações para a economia, alguns setores são formados predominantemente por MPES (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2017). Este é o caso do setor de panificação, no qual a participação das MPES é de 96% (SEBRAE, 2016; Associação Brasileira da Indústria de Panificação [ABIP], 2018). O segmento é um dos seis maiores da indústria brasileira, com faturamento superior a R\$ 90 bilhões e é responsável pela geração de cerca de 850 mil empregos diretos e mais 1,8 milhões de empregos indiretos (SEBRAE, 2016; 2017; Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria [ITPC], 2018).

Este estudo focou nas padarias de processo artesanal, responsáveis por mais de 80% da produção nacional e cujos produtos destinam-se aos consumidores finais (SEBRAE, 2016; ITPC, 2018). De acordo com o modelo de negócio predominante, tais empresas podem ser classificadas em: (i) padarias tradicionais, com foco na produção de itens de panificação de consumo diário; (ii) padarias *in-store*, que além dos itens tradicionais, ofertam outros produtos de conveniência; (iii) padarias *boutique*, cujo foco é a produção de pães especiais e outros produtos *gourmet*; (iv) padarias *foodservice*, que além dos itens tradicionais e de conveniência, oferecem serviços de refeições em loja (ITPC, 2018; ABIP, 2018).

O setor também se destaca para este estudo devido a mudanças que têm influenciado não apenas o modelo de negócio das padarias como também suas rotinas operacionais e tecnologias de processo necessárias para direcionar suas ações no ambiente competitivo (ITPC, 2018). Tendências internacionais estão relacionadas à oferta de maior sortimento de itens e aumento na sofisticação dos produtos para elevar o consumo, inclusive dentro da loja (ABIP, 2018). Outrossim, tem destaque o aumento na demanda por pães de fermentação natural, mais saudáveis e de maior valor agregado (SEBRAE, 2017).

Como discutido adiante, algumas empresas têm alterado suas principais rotinas visando ajustar-se aos novos padrões de consumo: maior sortimento e produtos de apelo natural. Isso tem influenciado não apenas a variação e a retenção seletiva de novos padrões de ação das principais rotinas (Pentland et al., 2012), como também o processo de orquestração de recursos seja por meio da aquisição, desenvolvimento interno ou combinações diferentes dos ativos disponíveis para otimizar os *outputs* do negócio como um todo (Wernefelt, 2011; Maritan & Peteraf, 2011; Sirmon et al., 2011).

A soma dessa importante dinâmica no setor de panificação, com a evidência de que é formado predominantemente por pequenos negócios e de sua relevância para a economia e geração de empregos diagnosticada pelos principais órgãos que lidam com a atividade de panificação no Brasil (ITPC, 2018; ABIP, 2018; SEBRAE, 2016, 2017), tornam a atividade relevante para este estudo. Inclusive, a compatibilidade de seus atributos com a aplicação dos principais construtos teóricos que embasam a pesquisa contempla o desenvolvimento do argumento teórico subjacente ao modelo proposto.

Antes de proceder com análise dos casos, é oportuno destacar que pertencer ao mesmo setor não significa que as empresas estudadas sejam homogêneas. Há diferenças entre os casos quanto ao modelo de negócio predominante, robustez da infraestrutura administrativa e rotinas operacionais, entre outros aspectos conforme destacado na Tabela 3.

Embora algumas particularidades tenham emergido durante a coleta de dados, não fragilizam o argumento teórico ou o modelo proposto. Na verdade, as particularidades de cada empresa ao lidar com as rotinas operacionais e eventuais inovações de processo contribuíram para tornar mais evidente o poder das rotinas enquanto sistemas generativos capazes de ampliar o portfólio de produtos, processos e know-how acumulado (Pentland et al., 2012; Feldman et al., 2019), pelo menos nos casos investigados. Isso será contemplado adiante.

Tabela 3

Informações adicionais sobre os casos

Caso	Modelo de negócio	Informações gerais	Destaque do setor de operações
P1	Padaria Boutique	3 anos no setor de panificação; 26 funcionários; negócios de família; infraestrutura administrativa robusta ( <i>software</i> de gerenciamento e equipe de escritório)	Equipamentos modernos e forte uso de tecnologia de processo (câmara de fermentação, freezer, fornos de alta precisão); fermentação natural; sistema de manufatura feito para estoque; foco estratégico na inovação de produtos e processos
P2	Foodservice	20 anos no setor de panificação; 40 funcionários; infraestrutura administrativa robusta ( <i>software</i> de gestão, equipe de escritório, consultor financeiro)	Maior automação do processo (acoplamento rígido dos equipamentos de produção); alta especialização dos funcionários da produção; foco estratégico no atendimento e na experiência do cliente
P3	Foodservice	34 anos no setor de panificação (2 sob controle da 2ª geração); 23 funcionários; negócios de família; infraestrutura administrativa deficiente (fase de implementação de <i>software</i> de controle de gestão mais completo)	Processo de produção mais intuitivo; equipamento antigo (em atualização); menor padronização dos processos operacionais; foco estratégico na competição de preços
P4	Foodservice	46 anos no setor de panificação (24 sob gestão do atual proprietário); 65 funcionários; infraestrutura administrativa robusta ( <i>software</i> de gerenciamento, equipe de escritório)	Maior automação do processo (acoplamento rígido dos equipamentos de produção); alta especialização dos funcionários da produção; foco estratégico no atendimento e na experiência do cliente; amplo espaço para criação de novos produtos e mudança de rotinas operacionais
P5	Foodservice	48 anos no setor de panificação (8 sob controle da 2ª geração); 40 funcionários; negócios de família; infraestrutura administrativa deficiente (fase de implementação de <i>software</i> de controle de gestão mais completo)	Processo de produção mais intuitivo; equipamento antigo (em atualização), mas acoplamento rígido de equipamentos de produção para alguma automação; menor padronização dos processos operacionais; foco estratégico na competição e atendimento ao cliente; amplo espaço para criação de novos produtos e mudança de rotinas operacionais
P6	Foodservice	8 anos no setor de panificação; 83 funcionários; infraestrutura administrativa robusta (o <i>software</i> de gerenciamento fornece informações em tempo real, funcionários de escritório); duas lojas e um centro de produção	Equipamentos modernos e forte uso de tecnologia de processo para automação (câmara de fermentação, freezer, fornos de alta precisão); maior padronização dos processos operacionais; forte controle gerencial; foco estratégico na competição por inovação de produto e processo

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O setor de panificação tem passado por mudanças devido à maior demanda por produtos de fermentação natural e por outros itens de maior valor agregado para consumo imediato (ITPC, 2018; ABIP, 2018; SEBRAE, 2016, 2017). Tal fato tem alterado drasticamente não apenas as principais rotinas operacionais, como também o próprio modelo de negócio como foi observado nas empresas estudadas. Com finalidade de manter a coesão acerca das informações relevantes para esta análise, cada caso será apresentado em sequência, sendo destacadas apenas as similaridades ou diferenças mais relevantes em relação aos demais. O objetivo é a construção de uma visão geral, em uma perspectiva agregada, da relação entre o emprego de tecnologias de processo via recursos produtivos ou artefatos, impulsionados pelo domínio das rotinas operacionais, para a diversificação do portfólio de produtos e outros serviços e procedimentos que agregam valor à atividade dessas empresas.

A P1 é uma empresa especializada na produção de pães de fermentação natural e se enquadra no modelo de padaria *boutique*. O negócio, apesar de já estar adaptado a uma das principais tendências do setor, tem passado por mudanças para se adequar à proposta de *foodservice* e, assim, oferecer também itens para consumo imediato. Segundo seu proprietário, a estratégia é agregar valor aos produtos principais de panificação que são utilizados como *inputs* nas rotinas de produção de refeições, aumentando substancialmente as saídas dos processos da padaria (Hitt et al., 2011). Ou seja, os *outputs* das rotinas dos principais produtos se tornam as entradas em outras rotinas que adicionam valor ao resultado e à proposta de negócio da empresa.

Diferentemente de outras padarias, a P1 trabalha com sistema de produção para estoque: a maioria de seus produtos são congelados e armazenados para, posteriormente, terem as etapas finais de produção concluídas. Contudo, esse processo só é possível devido à inclusão de alguns equipamentos como: ultracongelador, que congela os pães de forma rápida, sem formar cristais de gelo que danificam a elasticidade da massa; câmara de congelamento, que mantém os produtos congelados até requisição de produção; câmara de fermentação, que controla com precisão temperatura e umidade adequadas para manter a qualidade e uniformidade entre os lotes de produção.

Tal estratégia de produção para estoque, associada aos equipamentos citados, implica uma maior automação das rotinas da empresa. Para a fabricação dos primeiros lotes do dia, por exemplo, não se faz necessária a assistência de um colaborador: a câmara de fermentação é programada para que os produtos estejam prontos para cozimento em horário preciso. Apesar disso, não há um planejamento rígido de produção: a existência de estoques de itens em processo flexibiliza o sistema de operações da empresa que se ajusta conforme a demanda.

Sobre os principais recursos que conferem vantagem à empresa P1, foram reportados os insumos e os equipamentos, que contribuem para a qualidade do produto final, e também o próprio ambiente de loja. Dentre os principais insumos, destacam-se as farinhas importadas e o fermento natural; este último, inclusive, trata-se de um fermento vivo de sabor único e que é o mesmo cultivado desde o início das operações da empresa. Já o ambiente de loja é um resultado da trajetória da empresa e não pode ser imitado (Grant, 1991; Rashidirad et al., 2015): a padaria se localiza em um imóvel histórico que pertence à família dos proprietários; não se trata de recurso que possa ser adquirido pela concorrência.

A despeito disso, o entrevistado arroga que recursos, de forma isolada, não são capazes de alavancar as operações da empresa; é esse conjunto de ativos, operando de forma coesa, que pode contribuir para um resultado superior (Grant, 1991; Barney & Arkan, 2017). Desse modo, o

processo de aprendizagem pelo exercício das rotinas, o *how-to-do*, se torna fundamental para desenvolver novos produtos e expandir as atividades da organização.

No caso da empresa P2, o processo de fabricação é mais simples e optou-se pela produção contra demanda, não sendo formados estoques de produtos. A empresa, que se enquadra no modelo *foodservice*, além de refeições e itens de panificação tradicionais, tem se esforçado para aumentar a produção de pães de fermentação natural e, assim, atender a essa demanda crescente (ITPC, 2018). Contudo, diferentemente de outros casos de MPES, na P2 os colaboradores são altamente especializados e têm suas habilidades aplicadas de forma mais restrita a cada grupo de produtos.

Apesar de não fazer uso de equipamentos diferenciados, a P2 possui *software* de gestão robusto que permite compilar informações históricas da demanda para gerar previsões bastante precisas e definir a produção diária. Outrossim, a expertise da equipe de gestão, principalmente no que tange às finanças, permite rigoroso controle de fluxo de caixa que alivia parte da pressão dada a forte concorrência do setor. Mesmo assim, o entrevistado revela que há uma parceria tácita entre os empresários no ramo, o que torna menos provável a prática de estratégias predatórias prejudiciais ao mercado.

Quanto à existência de recursos valiosos, destacou-se localização e infraestrutura administrativa robusta. Esta última ganha destaque pela sua contribuição para o processo de orquestração dos recursos e de execução precisa das rotinas de produção (Hitt et al., 2011; Sirmon et al., 2011). Segundo o entrevistado, a forma como a empresa equilibra o uso de seus recursos é que sustenta seu desempenho, ou seja, a habilidade em orquestrar os recursos se torna mais relevante que os recursos em si.

Com relação às inovações no portfólio de produtos e nos processos produtivos, na P2 as principais influências são as feiras do setor, que apresentam as novidades em termos de equipamento e tendências, e parcerias com os fornecedores. Eventualmente, técnicos especializados são enviados à empresa para desenvolver novos produtos e passar o treinamento aos colaboradores. Embora a empresa tenha capacidade de incluir novos itens em sua produção, desenvolvê-los está além de seu escopo, assim, essas parcerias que exploram a complementariedade de capacidades com seus fornecedores são a alternativa para adicionar valor ao resultado da organização (Hitt et al., 2011).

Essa estratégia é a mesma utilizada pela empresa P3: por meio de parcerias com fornecedores, novos produtos e processos produtivos são desenvolvidos. A empresa, que atua há mais de 30 anos no setor de panificação, se enquadra no modelo *foodservice* e passa por mudanças drásticas associadas à nova gestão, atualmente sob a responsabilidade dos filhos dos fundadores.

Para otimizar seus processos e aumentar a capacidade produtiva, novos equipamentos têm sido adquiridos e incorporados às principais rotinas, alterando-as de forma profunda e tornando o processo mais automático. Mesmo assim, a produção continua em esquema contra demanda, sem formação de estoques.

Tantas mudanças, entretanto, não têm sido acompanhadas pelo registro das novas rotinas: manuais estão desatualizados, e são observadas muitas variações no processo de produção em busca de melhor desempenho. A seleção e retenção dessas alterações têm ocorrido de forma gradual, conforme são observados seus benefícios para a empresa e para o cliente (Pentland et al., 2012; Hitt et al., 2011). Nesse processo, o *know-how* e a expertise da equipe de produção têm contribuído fortemente para adicionar valor ao resultado.

Conquanto a empresa não tenha interesse em ingressar na produção de pães de fermentação natural, a adesão aos serviços de alimentação em loja ocorreu antes de isso se tornar uma tendência: a empresa foi uma das pioneiras na região a se adequar ao modelo *foodservice*. Inclusive, sua tradição na área em que atua contribui para seu reconhecimento perante o público e compõe um recurso intangível que não pode ser replicado (Itami & Roehl, 1987; Rashidirad et al., 2015).

Contudo, assim como em outros casos, recursos ordinários e acessíveis à concorrência, como novos equipamentos e outras tecnologias de processo, também têm contribuído para elevar o desempenho da empresa. É a orquestração de tais elementos, em conjunto com a experiência no setor e o reconhecimento da empresa, que potencializa seus efeitos para adicionar valor à ação organizacional (Sirmon et al., 2011; Omotosho & Anyigba, 2019).

A experiência no mercado também compõe um ativo invisível (Itami & Roehl, 1987), que influi fortemente no resultado da empresa P4. A padaria, que está no mercado há mais de vinte anos, tem infraestrutura produtiva robusta e, além dos produtos tradicionais de panificação, oferece refeições. Apesar de não atuar na produção de itens de fermentação natural, a empresa oferece uma linha de pães funcionais mais sofisticada, o que também é tendência no setor (ITPC, 2018).

Devido a eventuais alterações nas rotinas originais, os esquemas encontram-se desatualizados. Mesmo assim, o domínio dos processos produtivos permite que sejam replicados pela equipe sem maiores problemas para a qualidade ou para a uniformidade dos produtos. Os colaboradores, inclusive, contribuem fortemente para a inovação em termos de diversificação do portfólio. Ao contrário de outros casos, na P4 as receitas são completamente desenvolvidas internamente sem participação de técnicos externos. Contudo, isso não implica que a empresa não desenvolva parcerias: dado seu domínio do processo de criação e execução de receitas, a complementariedade de capacidades com fornecedores tem sido explorada sob o viés da adequação e desenvolvimento dos insumos às inovações de produto da empresa (Hitt et al., 2011).

O sucesso da P4, segundo o gestor principal, deve-se ao compromisso da empresa em agregar valor ao consumidor e criar maior vínculo com a comunidade (Hitt et al., 2011). A empresa já ofereceu diversos serviços correlatos, como bufê, mas sem perder sua essência. O entrevistado arroga que inovações não se restringem a aparatos tecnológicos: são um meio de entrar em contato com a emoção do cliente e adicionar valor ao resultado da empresa sobre outras vertentes para além da lucratividade (Omotosho & Anyigba, 2019).

Embora o foco esteja no valor agregado à comunidade por meio dos serviços prestados, o desempenho financeiro é essencial para manter as operações da padaria. Sobre essa perspectiva, o controle do processo de aquisição de insumos e o rigoroso exercício das rotinas para evitar o desperdício são essenciais para manter a saúde financeira.

Por fim, destaca-se que nessa empresa a grande fonte de aprendizado é a revisão constante de suas rotinas produtivas com vistas a adequar seus *outputs* às exigências do consumidor. Ouvir o cliente e, principalmente, o não cliente, é uma habilidade singular que tem contribuído para a empresa inovar em sintonia com as oportunidades e necessidades do ambiente onde opera (Kantur, 2016; Omotosho & Anyigba, 2019). Também contribui para a inovação, a participação da empresa em feiras e convenções do setor e o *network* com outros empresários. Sobre esse aspecto, inclusive, a implementação de rotinas performadas em outras empresas e que são compatíveis com os processos vigentes na P4 se tornaram uma fonte de inovação.

A importação de rotinas também é explorada pelo caso da empresa P5: além de forte participação dos eventos no setor, práticas operacionais de empresas que são referência em outras regiões influenciam seu processo de inovação. Nessa empresa, entretanto, não há registro das rotinas de produção por meio de manuais ou procedimentos operacionais. É o elemento ostensivo, sedimentado pelo exercício frequente dos processos, que guia a execução das rotinas.

A P5 se enquadra no modelo de padaria *foodservice*, contudo seu gestor arroga que isso não fez a empresa perder sua identidade enquanto uma padaria. Segundo ele, ao incorporarem serviços de refeições e outros de maior valor agregado, muitos concorrentes perderam o foco na sua atividade primária, a fabricação de pães. Mesmo assim, sua empresa segue uma alternativa pouco ortodoxa para explorar a venda do produto principal e agregar valor ao cliente.

A empresa possui um portfólio de pães e de serviços de alimentação bastante amplos, resultado de frequentes ajustes nas rotinas dos principais processos produtivos. Contudo, além disto, a P5 disponibiliza outros serviços não correlatos que adicionam valor ao seu resultado como pagamento de contas e venda de produtos típicos de mercearia. O empresário alega que isso não representa perda de foco; segundo ele, seu intuito é oferecer o máximo de conveniência e utilidade ao cliente que escolhe sua padaria.

Tal fato se relaciona com o principal recurso informado pelo entrevistado: a credibilidade da empresa. O foco do negócio na produção de pães atrai clientes, todavia, para agregar valor à experiência de compra, é estruturada toda uma cadeia de serviços úteis para otimizar o tempo do consumidor e que é valorizada pelo público-alvo.

O último caso, a P6, também uma padaria do *foodservice*, destaca-se pela infraestrutura produtiva e administrativa robusta. A empresa possui duas lojas e uma central de produção equipada com maquinário moderno que contribui para maior automatização dos processos e uniformização dos produtos. Outrossim, o *software* gerencial utilizado fornece informações em tempo real e relatórios precisos para que a gestão tome decisões mais assertivas acerca da alocação de recursos produtivos visando reduzir o desperdício. Nesse sentido, foram criadas rotinas de produção cujos principais insumos são produtos tradicionais que perderam seu frescor; as rotinas funcionam como processos capazes de gerar uma maior variedade de *outputs* a partir de pequenas variações e de uma mesma base de recursos (Pentland et al., 2012).

O processo criativo na P6, porém, se dá se forma mais direcionada visto que no nível operacional as rotinas são executadas com rigidez e pouca variação. Mas isso não implica falta de flexibilidade: a empresa tem colaboradores específicos que eventualmente trabalham em novos produtos. Inclusive, o gestor informa que a maioria de suas receitas foram desenvolvidas internamente, mas não criadas pela sua equipe. Além de adquirir receitas por meio de consultores, fornecedores e outros parceiros, a empresa tenta desvendar receitas de produtos de sucesso da concorrência. Analogamente a um processo de engenharia reversa, receitas de produtos são apuradas gradualmente e ajustadas para serem incorporadas ao portfólio da P6.

Esse intercâmbio de processos produtivos também advém de visitas a empresas de referência no Brasil e no exterior. Um exemplo foi a mudança na rotina de um dos principais produtos: após a aquisição de novos fornos, o processo de cozimento de alguns produtos passou a ser feito em loja, aumentando o grau de contato entre a operação e o cliente. Tal inovação de processo trouxe resultados quase que imediatos para a venda de alguns itens.

Inclusive, ainda sobre esse viés, a empresa continua passando por mudanças quanto à tecnologia de processo, insumos e rotinas produtivas para aumentar sua participação no segmento de pães de fermentação natural. Esse movimento visa adicionar valor ao cliente e também se destacar na região em relação às padarias *boutique*.

A análise dos casos acima permite inferir que, apesar das particularidades, em uma perspectiva agregada, as empresas estudadas têm uma dinâmica similar acerca de seus processos operacionais. De forma geral, a combinação do domínio de suas rotinas operacionais com incrementos tecnológicos e outras inovações de processos permite que desenvolvam novas possibilidades de entregar valor aos clientes sobre a forma de produtos e procedimentos capazes de elevar a qualidade do serviço prestado. Esse argumento é determinante para a criação da base do modelo proposto uma vez que abarca a relação análoga entre rotinas, inovações de processo por meio de recursos de automação e aprendizagem organizacional em todos os casos.

Quanto às diferenças, aquelas mais críticas, concernem ao grau em que cada uma das empresas emprega tecnologia de automação de processos sob a forma de artefatos e outros recursos operacionais. São essas variações que complementam a relação identificada anteriormente entre



os principais construtos por permitirem inferir como a gradação no emprego das inovações de processo, associada à expertise operacional, é que definem a intensidade da diversificação do portfólio de produtos e procedimentos que agregam valor ao serviço prestado. Ou seja, são as particularidades entre os casos que permitem inferir sobre variações na magnitude da geração de novidades das rotinas provocadas pelos aspectos contingenciais das operações de cada empresa.

Com base nos dados apresentados e nessas inferências, segue-se a discussão acerca do argumento teórico desenvolvido com base na relação entre os principais construtos que embasam a pesquisa e apresentação do modelo desenvolvido.

## 7. DISCUSSÕES

A evidência empírica encontrada nos casos analisados confirma a relação entre as rotinas, o processo de orquestração dos recursos e a aprendizagem organizacional, bem como o pressuposto teórico das rotinas como antecedentes às capacidades e como sistemas generativos (Hitt et al., 2011; Pentland et al., 2012; Feldman et al., 2016; Deslée & Ammar, 2016). A compreensão das rotinas enquanto motor dos processos de inovação operacional no contexto analisado ressalta que, mesmo no caso de restrições mais severas das MPES, sua natureza generativa produz contínuas modificações incrementais que influem diretamente como tais empresas operam para entregar sua proposta de valor (Feldman et al., 2019; Van Mierlo, Loohuis, & Bandarouk, 2019). Outrossim, a dimensão inerentemente material das rotinas também se confirma pela influência de agentes não humanos, os artefatos, nesse processo evolutivo (Dittrich & Sield, 2018).

Na busca por se manterem atualizadas ou elevar o desempenho competitivo, as empresas estudadas têm alterado várias rotinas produtivas para adicionar valor ao seu resultado e diversificar seus *outputs* em uma perspectiva empreendedora, que visa explorar novas possibilidades e oportunidades de negócio (Hitt et al., 2011). Muitas dessas alterações são resultado do *know-how* acumulado pela prática operacional e, simultaneamente, contribuem para a aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências superiores (Ranucci & Souder, 2015; Appiah & Sarpong, 2015; Deslée & Ammar, 2016).

Tais habilidades, dispersas sob a forma de rotinas, impactam na orquestração dos recursos organizacionais e, associadas a aparatos tecnológicos e outras inovações de processo, agregam valor aos *outputs* e têm elevado o desempenho dessas empresas (Pralhad & Hamel, 1990; Sirmon et al., 2011; Shin et al., 2017). Assim, esta pesquisa contribui com a evidência de que a combinação de diferentes fontes de recursos, inovação e competências no desenvolvimento de processos operacionais, de forma acumulada, são os propulsores para a ação e geração de novidades e viabilizam a alavancagem das operações em uma dimensão estratégica (Van Mierlo et al., 2019).

Outro avanço relevante que embasa o modelo construído neste trabalho está relacionado à sociomaterialidade inerente às rotinas (Feldman et al., 2019). Mesmo diante das limitações de acesso ao crédito e recursos produtivos (Wrona & Ladwig, 2015), nas MPES investigadas, o enactment de artefatos tecnológicos na performance das rotinas revela seu papel proativo para a evolução desses processos. Embora não seja possível associar deliberação consciente a tais aparatos, é possível argumentar que seu senso de propósito se constrói por meio do envolvimento na consecução dos processos operacionais (Dittrich & Seidl, 2018). Os artefatos alteram o entendimento dos actantes humanos acerca de uma dada rotina por viabilizar novas possibilidades de ação; assim, amplificam a capacidade de aprendizado, geração de novidade e assumem uma dimensão mais profunda, que transcende seus atributos técnicos e materiais (Boe-Lillegraven, 2019).

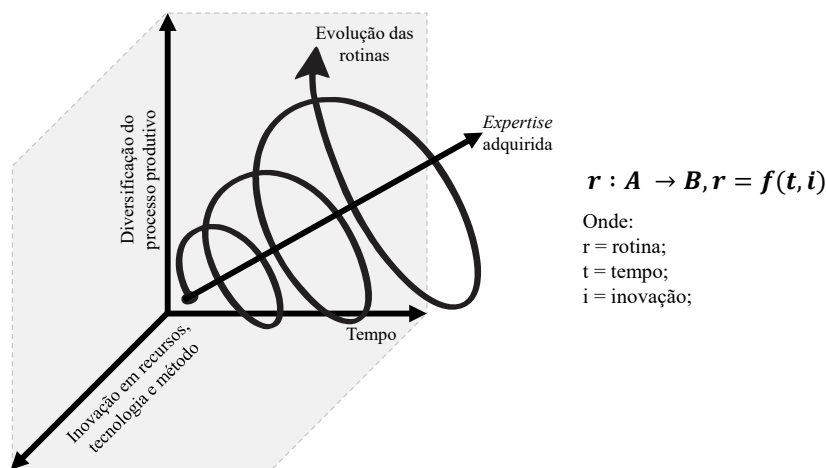
Embora discutir o papel mediador dos artefatos para a inovação nas rotinas operacionais de MPES não seja o foco deste trabalho, a evidência encontrada, e o argumento teórico-empírico formulado a partir desta, é essencial para a construção do modelo proposto e representa um

avanço na pesquisa corrente. Inclusive, os recentes avanços tecnológicos e amplo reconhecimento de seus potenciais efeitos econômicos e sociais estão provendo bases férteis para estudar o papel dos artefatos e da materialidade das rotinas e revelam uma lacuna ainda a ser preenchida pelas pesquisas (Feldman et al., 2019, p.7). Naturalmente, o escopo dessas novas possibilidades de pesquisa contempla a aceção das rotinas como sistemas generativos adotada neste trabalho, visto que os artefatos assumem dimensão complexa e papel proativo na consecução dos processos dos quais fazem parte de forma recursiva: influenciam e são influenciados pela performance de uma rotina (Boe-Lillegraven, 2019; D’Adderio, 2011).

Indo além, a interação entre actantes humanos e artefatos é a chave para o desenvolvimento de espaços: reflexivos, nos quais são delineadas novas possibilidades de ação; e experimentais, que dão vazão à experimentação e performance de novos padrões (Kiwani & Lazaric, 2019). Tal ecologia de espaços, reflexivos e experimentais, produz oportunidades para remodelar e desenvolver rotinas em uma perspectiva inovadora e amplifica a aprendizagem organizacional e o acúmulo de know-how (Kiwani & Lazaric, 2019; Sele & Grand, 2016), mesmo em contextos predominantemente operacionais e de restrições de recursos, como o analisado neste trabalho.

Em uma perspectiva empreendedora e, simultaneamente, estratégica, as empresas investigadas buscam desenvolver no tempo presente os recursos e capacidades que acreditam serem necessários para assegurar seu desempenho futuro (Grant, 1991; Itami & Roehl, 1987; Kantur, 2016; Sele & Grand, 2016).

Assim, é possível inferir que, ao longo do tempo, a combinação das competências desenvolvidas com outros recursos e tecnologias se tornam fundamentais para o desenvolvimento de rotinas organizacionais mais complexas (Becker et al., 2005; Matzler et al., 2010; Pentland et al., 2012; Shin et al., 2017; Feldman et al., 2019; Kiwani & Lazaric, 2019). Enquanto sistemas generativos e analisadas como uma função do tempo e da inovação, as rotinas apresentam como resultado: diversificação dos *outputs* e processos de trabalho; elevação da expertise da organização; maior valor agregado à organização e a seu público-alvo (Ranucci & Souder, 2015; Deslée & Ammar, 2016; Hitt et al., 2011; Sele & Grand, 2016; Omotosho & Anyigba, 2019). O modelo proposto para compreender a evolução das rotinas consta na Figura 3.



**Figura 3.** Evolução das rotinas e competências desenvolvidas: diversificação de processos como função do tempo e da inovação.

**Fonte:** Recuperado de “Estudo de rotinas de operações com *Business Process Modeling* (BPM) para identificar a orientação estratégica em micro e pequenas empresas” de J. C. Costa, Jr., 2019, Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil, p.37.

Conforme proposta de caráter teórico desse modelo, a evolução das rotinas não conserva formato puramente linear. A expertise organizacional é progressiva e pode ser abstraída como elemento cumulativo ao longo da linha temporal cronológica. Contudo, as rotinas são processos dinâmicos marcados por conflito quase permanente entre seus componentes ostensivo, performativo e artefatos (Feldman et al., 2016). Assim, no modelo, esse dinamismo subjaz o formato espiral para conceber as oscilações entre equilíbrio dinâmico e mudança e a consequente diversificação dos processos, representada no eixo da vertical.

Desse modo, o formato espiral permite compreender melhor o efeito de inovações específicas que podem estar associadas a acontecimentos pontuais na linha cronológica, tempo de eventos. Assim, uma inovação intensa e eventual pode, em curto período calendário, acelerar a evolução das rotinas produtivas e seu potencial para diversificação do processo, o que seria marcado pela ascensão da espiral no eixo vertical, mas com um baixo deslocamento entre os eixos das variáveis independentes.

O modelo também incorpora a relação recursiva entre a inovação e a aprendizagem organizacional em uma perspectiva intraorganizacional. Conforme argumentação teórica apresentada, inovações em processo, inclusive via artefatos, criam novas possibilidades de ação e alteram a percepção e o entendimento dos actantes humanos acerca de uma rotina (Dittrich & Seidl, 2018; Boe-Lillegraven, 2019). Logo, a geração de novidades durante a performance de um novo padrão de ações, de forma recursiva e incremental, também viabiliza novas possibilidades de inovação, apoiadas nessas novidades, que são gradativamente experimentadas e incorporadas ao portfólio de rotinas.

Ressalta-se que, na coleta de dados, emergiu a evidência de que alguns dos empresários entrevistados, em maior ou menor grau, buscam externamente conhecimento que pode ser combinado com a expertise adquirida pela prática operacional para desenvolver novas rotinas. Contudo, neste momento, o enfoque do modelo está em como as inovações, ao longo do tempo, implicam impactos nas rotinas devido a sua influência no processo de orquestração dos recursos. Naturalmente, tal achado conserva relação direta como construtos teóricos correlatos como capacidades absorptivas (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005; Zahra & George, 2002) e ecologia e interdependência de rotinas (Kremser, Pentland, & Brunswicker, 2019; Sele & Grand, 2016; Feldman et al., 2019). No entanto, esta pesquisa tem enfoque específico nas rotinas operacionais em uma perspectiva intraorganizacional e parte do pressuposto de que rotinas são antecedentes às capacidades (Pentland et al., 2012). A inserção da perspectiva da interdependência de rotinas e das capacidades absorptivas, construto mais abrangente, representa uma evolução natural do modelo proposto, sendo incluída na agenda de pesquisa proposta adiante.

Outra contribuição relevante desta pesquisa é que o modelo foi desenvolvido com base na análise de micro e pequenas, grupo relevante para o desenvolvimento econômico de muitos países em desenvolvimento (Eijdenberg et al., 2017), caso do Brasil. Estudos com foco na gestão de ações de caráter empreendedor com ênfase no crescimento de pequenos negócios também remete a uma lacuna nas pesquisas (Eijdenberg et al., 2017, p.36). Além disso, parte substancial das ferramentas conceituais que buscam explicar a competitividade são derivadas de estudos realizados com grandes organizações de países desenvolvidos, o que torna questionável eventuais achados que não considerem as características particulares que afetam a forma como operam as MPES (Darcy et al., 2014, p.399).

Por isso, por considerar a escalabilidade na adequação de construtos mais abrangentes ao contexto dos pequenos negócios, o modelo também pode contribuir para praticantes desenvolverem

abordagens incrementais no que tange à aplicação de inovações de processo no processo de orquestração de recursos com vistas a expandir os limites operacionais de uma MPES. Inclusive, considerando o efeito recursivo observado quanto a pequenas inovações nas rotinas operacionais de tais empresas, uma ênfase em incrementos de baixo custo pode ser suficiente para alavancar resultados.

Por fim, apesar de o trabalho atingir o objetivo de construção desse modelo, discussões complementares e suplementares são úteis para compreensão ampla da interação dos elementos que o compõem e para seu avanço, inclusive em uma perspectiva inter-organizacional, como sugerido adiante.

## 8. CONCLUSÃO

A análise e discussão dos resultados permitem inferir que as rotinas estão intrinsecamente relacionadas à orquestração dos recursos organizacionais e ao desenvolvimento de competências em uma perspectiva empreendedora e estratégica (Hitt et al., 2011; Deslée & Ammar, 2016). Sob o viés empreendedor, viabilizam prospectar novas alternativas para aplicar e desenvolver a base atual de recursos para se adequar ao ambiente ou aproveitar oportunidades, *exploration*; já sob o viés estratégico, permitem otimizar o uso dos ativos e competências no decurso da estratégia atual para assegurar retorno, *exploitation* (Sirmon et al., 2011).

Em um processo dinâmico, a performance de rotinas habilita uma empresa a acumular conhecimento e desenvolver ativos intangíveis capazes de elevar sua competitividade futura em um *dynamic resource fit* (Becker et al., 2005; Itami & Roehl, 1987). Associados a inovações de processo e artefatos tecnológicos, tais elementos adicionam valor ao resultado e também diversificam as possibilidades de *outputs* resultantes de uma mesma gama de processos operacionais (Shin et al., 2017).

O modelo proposto na figura 3, principal contribuição deste trabalho, auxilia a compreensão do efeito das rotinas enquanto um sistema generativo e também para a incorporação de novos recursos e inovações aos processos organizacionais (Pentland et al., 2012). Outrossim, também permite visualizar como as variáveis tempo e inovação se relacionam com: as saídas das ações organizacionais; a evolução das próprias rotinas; e a aprendizagem organizacional (Feldman et al., 2016; Bredillet et al., 2018). Este trabalho, portanto, representa um avanço incremental nas pesquisas que visam à construção de modelos com ênfase em ações de caráter empreendedor em pequenos negócios (Eijdenberg et al., 2017, p.36). De forma análoga, as proposições apresentadas também contribuem para estudos a respeito do papel da tecnologia sobre a ação organizacional, com ênfase para os artefatos e a materialidade inerente às rotinas (Feldman et al., 2019, p.7).

Para além das variáveis inclusas no modelo, devem-se destacar ainda achados adicionais que permitirão, com base na coleta de dados com ênfase na relação interfirmas, explorar construtos correlatos ao tema desta pesquisa: (i) ecologia e interdependência de rotinas (Feldman et al., 2019); e capacidades absorptivas (Cohen & Levinthal, 1990). A perspectiva da interdependência entre rotinas parte do pressuposto de que rotinas organizacionais estão relacionadas com outras rotinas, dentro e fora da organização (Feldman et al., 2019; Boe-Lillegraven, 2019). Explorar como inovações pontuais em rotinas específicas da organização podem reverberar nas metas rotinas é um caminho factível para produzir inferências acerca de um construto mais amplo, as capacidades (Pentland et al., 2012; Bredillet et al., 2018). Já explorar como inovações nas rotinas de parceiros comerciais e clientes na interface com a organização reverbera em seus processos permitirá compreender essa influência para a aprendizagem organizacional e adição de valor ao resultado operacional (Kremser et al., 2019).

Nesse sentido, ao analisar o mecanismo dessas rotinas que incorporam conhecimento externo à organização ao processo de aprendizagem, criar-se-á ponte para um nível de análise macro que permitirá ilações acerca da capacidade absorptiva, ou seja, da habilidade de uma empresa em reconhecer o valor de conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los em seus processos (Cohen & Levinthal, 1990, p.128). Tanto a dimensão potencial, acerca da aquisição e assimilação de conhecimento externo, quanto a dimensão realizada, acerca da transformação e exploração desse conhecimento (Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002), podem ser analisadas com base em clusters de rotinas específicas que lidam com a interface entre a empresa e o ambiente externo (Kremser et al., 2019). Outros caminhos profícuos para amplificar o debate são direcionados na agenda de pesquisa proposta na Tabela 4.

**Tabela 4**  
*Agenda de pesquisa futura*

Tópico de pesquisa	Caminhos possíveis de análise	Referências correlatas
Orientação estratégica	Rotinas operacionais e sua relação com a ação estratégica no contexto dos pequenos negócios	Cadogan (2012); Laukkanen et al. (2013); Costa (2019).
Inovação por meio de rotinas	Teoria da prática, ênfase na relação entre ação e estrutura	Blanche & Cohendet (2019); Van Mierlo et al. (2019); Sonenshein (2016).
Interdependência de rotinas na fronteira da organização	Rotinas e sua relação com outras rotinas na fronteira da organização e rotinas de transferência	Kremser <i>et al.</i> (2019); Sele and Grand (2016).
Artefatos e sociomaterialidade	O efeito dos artefatos tecnológicos na compreensão dos actantes humanos sobre o aspecto lógico das rotinas (ostensivo) e sua performatividade	Kiwan & Lazaric (2019); Kho et al. (2019); D’Adderio (2011, 2017); Orlikowski (2015); Dittrich & Sield, (2018).
Complementaridade de rotinas entre parceiros comerciais	O efeito da interdependência de rotinas para agregar valor à ação organizacional em uma relação comercial e geração de riqueza.	Omotosho & Anyigba (2019); Hitt et al. (2011); Dias et al. (2019).
Rotinas e gerenciamento de recursos	Controle de rotinas operacionais e seus efeitos para a orquestração de recursos	Hitt et al. (2011); Omotosho & Anyigba (2019); Bredillet et al. (2018); Deslee & Ammar (2016).
Transferência de rotinas	Processo de replicação e transferência de rotinas no caso de organizações concorrentes do mesmo setor	Blanche & Cohendet (2019); Boe-Lillegraven (2019); Schmidt et al. (2019).
Rotinas e capacidades	Rotinas, meta-rotinas e a transição de pacotes de rotinas para as capacidades em um nível macro de análise	Kremser et al. (2019); Sonenshein (2016).
Capacidade absorptiva e rotinas	O papel das rotinas para a aquisição e assimilação de conhecimento externo (capacidade absorptiva potencial) e transformação e exploração de recursos (capacidade de absorptiva realizada)	Cohen & Levinthal (1990); Jansen et al., (2005); Zahra & George (2003).

Por fim, pesquisas futuras também podem incluir métodos quantitativos ou mistos, como meio para legitimar o modelo e ratificar suas conclusões. Aplicar a proposta a outros setores produtivos e portes de organização também são relevantes para atestar seu poder explicativo e obter contribuições incrementais. Já estudos longitudinais, que acompanhem aspectos da trajetória

organizacional, como a progressiva evolução de rotinas e da base de recursos, podem reforçar a perspectiva *path dependence* e permitir maiores inferência acerca dos eventos com base nas ilações advindas na mudança do nível de análise micro, centrado nas rotinas, ao macro, com foco nas capacidades (Pentland et al., 2012).

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2018). *Balanço e tendências do mercado de panificação e confeitaria*. Recuperado em 07 dezembro, 2019, de: <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf>
- Appiah, G., & Sarpong, D. (2015). On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight*, 17(5), 512-527.
- Araujo, L., & Easton, G. (2012). Temporality in business network: the role of narratives and management Technologies. *Industrial Marketing Management*, 41, 312-318.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2017). The resource-based view: origins and implications. In: A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds). *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (cap.5, pp.123-182). Blackwell Publishing, 2017.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 775-791.
- Blanche, C., & Cohendet, P. (2019). Remounting a ballet in a different context: a complementary understanding of routines transfer theories. In: M. S. Feldman, L. D'Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 1, pp. 11-30). Emerald Publishing Limited.
- Boe-Lillegraven, S. (2019). Transferring routines across multiple boundaries: a flexible approach. In: M. S. Feldman, L. D'Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 2, pp. 31-51). Emerald Publishing Limited.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of Project management office and portfolio management co-evolution: a routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27-42.
- Brown, R. B., & Herring, R. (1998). The circles of time: an exploratory study in measuring temporal perceptions within organizations. *Journal of Management Psychology*, 13(8), 580-602.
- Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), p. 340-348.
- Cohen, W. L., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Costa, J. C., Jr. (2019). *Estudo de rotinas de operações com Business Process Modeling (BPM) para identificar a orientação estratégica em micro e pequenas empresas*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- D'Adderio, L. (2008). The performativity of routines: theorizing the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769-789.
- D'Adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 197-230.
- D'Adderio, L. (2017). Performativity and the innovation-replication dilemma. In: H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn, & L. Simon (Eds.). *The Elgar companion to innovation and knowledge creation* (chap. 34, pp. 556-569). Cheltenham: Edward Elgar.
- Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J., & McGovern, P. (2014). A consideration of organizational sustainability in the SME context. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 398-414.
- Deslée, C., & Ammar, O. (2016). Transforming SNCF's business model through the evolution of participative innovation routine. *European Business Review*, 28(4), 467-485.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dittrich, K., & Seidl, D. (2018). Emerging intentionality in routine dynamics: a pragmatist view. *Academy of Management Journal*, 61(1), 111-138.
- Dias, C. N., Hoffmann, V. E., & Martínez-Fernández, M. T. (2019). Resource complementarities in R&D network for innovation performance: evidence from the agricultural sector in Brazil and Spain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(2), 193-213.
- Eijdenberg, E. L., Paas, L. J., & Masurel, E. (2017). Decision-making and small business growth in Burundi. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(1), 35-64.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7, 93-99.
- Feldman, M. S., D'Adderio, L., Dittrich, K., & Jarzabkowski, P. (2019). *Introduction: routines dynamics in action*. In: \_\_\_\_\_. *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (introduction, pp. 1-10). Emerald Publishing Limited.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505-513.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). London, UK: Sage.
- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hitt, M. A., Ireland, D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.

- Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria. (2018). *Projeção de desempenho das panificadoras e confeitarias brasileiras em 2017*. Recuperado em 07 dezembro, 2019, de: <http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kellinher, F., & Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521-532.
- Kho, J., Spee, A. P., & Gillespie, N. (2019). Enacting relational expertise to change professional routines in technology-mediated service settings. In: M. S. Feldman, L. D’Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 9, pp. 191-213). Emerald Publishing Limited.
- Kiwan, L., & Lazaric, N. (2019). Learning a new ecology of space and looking for new routines: experimenting robotics in a surgical team. In: M. S. Feldman, L. D’Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 8, pp. 173-189). Emerald Publishing Limited.
- Kremser, W., Pentland, B. T., & Brunswicker, S. (2019). Interdependence within and between routines: a performative perspective. M. S. Feldman, L. D’Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 4, pp. 79-98). Emerald Publishing Limited.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonem, H., & Pasanen, M. (2013). The interaction between environment and strategic orientation in born globals’ choice of entry mode. *International Marketing Review*, 30(6), p. 538-558.
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2020). How to write up case-study methodology sections. *Industrial Marketing Management*, doi: 10.1016/j.indmarman.2020.04.012
- Maritan, C. A., & Peteraf, M. A. (2011). Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37(5), 1374-1389.
- Matzler, K., Bailom, F., Anschober, M., & Richardson, S. (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers?. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 4-13.
- Nascimento, L. S., & Steinbruch, F. K. (2019). “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 413-429.
- Omotosho, S. I., & Anyigba, H. (2019). Conceptualising corporate entrepreneurial strategy: a contingency and agency collaborative approach. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 256-274.
- Orlikowski, W. J. (2015). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: G. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.). *The Cambridge Handbook on Strategy as Practice* (chap. 1, pp. 23-33). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283-309.



- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793-815.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of organizational routines: a generative model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- Peteraf, M. A., Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34, 1389-1410.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Ranucci, R. A., & Souder, D. (2015). Facilitating tacit knowledge transfer: routine compatibility, trustworthiness, and integration in M & As. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 257-276.
- Rashidirad, M., Soltani, E., Salimian, H., & Liao, Y. (2015). The applicability of Grant's framework in the dynamic digital age: a review and agenda for future research. *European Business Review*, 27(6), 656-678.
- Rumelt, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: \_\_\_\_\_. *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- Schmidt, T., Braun, T., & Sydow, J. (2019). Copying routines for new venture creation: how replication can support entrepreneurial innovation. In: M. S. Feldman, L. D'Adderio, K. Dittich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 3, pp. 55-78). Emerald Publishing Limited.
- Sele, K., & Grand, S. (2016). Unpacking the dynamics of ecologies of routines: mediators and their generative effects in routine interactions. *Organization Science*, 27, 722-738.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Minha Empresa Sustentável: Padaria*. Cuiabá, MT: Autor.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Estudo de Mercado Indústria: Panificação*. Salvador, BA: Autor.
- Shin, S. R., Han, J., Marhold, K., & Kang, J. (2017). Reconfiguring the firm's core technological portfolio through open innovation: focusing on technological M & A. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 571-591.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Sonenshein, S. (2016). Routines and creativity: from dualism to duality. *Organization Science*, 27, 759-781.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategy Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

- Van Mierlo, J., Loohuis, R., & Bondarouk, T. (2019). Remounting a ballet in a different context: a complementary understanding of routines transfer theories. In: M. S. Feldman, L. D'Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds). *Routine dynamics in action: replication and transformation (Research in the sociology of organizations, vol. 61)* (chap. 7, pp. 153-172). Emerald Publishing Limited.
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725-743.
- Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernefelt, B. (2011). The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, 37(5), 1369-1373.
- Wrona, T., & Ladwig, T. (2015). Studying strategy formation in small companies – a cognitive perspective. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 2-22.
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Swink, M. (2012). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: compensatory or additive?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121-155.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

#### CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflitos de interesse relacionado a este trabalho.

#### CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Todos os autores contribuíram igualmente para a elaboração do artigo.