



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Shirley Andrade Souza

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DOS SINAIS
CAPTURADOS DO AMBIENTE PARA INOVAÇÃO: Um
estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de
confeções têxtil**

São Cristóvão (SE)
2019

Shirley Andrade Souza

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DOS SINAIS
CAPTURADOS DO AMBIENTE PARA INOVAÇÃO: Um
estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de
confeccões têxtil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa Dra Débora Eleonora Pereira da Silva
Coorientadora: Profa Aline França de Abreu PHd

São Cristóvão (SE)
2019

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Souza, Shirley Andrade

S729c Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação : um estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil / Shirley Andrade Souza ; orientadora Débora Eleonora Pereira da Silva. – São Cristóvão, SE, 2019.

159 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2019.

1. Administração. 2. Indústria têxtil. 3. Marketing. I. Silva, Débora Eleonora Pereira da, orient. II. Título.

CDU 658.8



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

MESTRANDA: Shirley Andrade Souza

Título da Dissertação: Capacidade de Absorção dos Sinais Capturados do Ambiente para Inovação: Um estudo de casos em Empresas Industriais Sergipanas do Segmento de Confeccões Têxtil

DATA DA DEFESA: 20/02/2019

HORA: 14:30

EXAMINADORES:

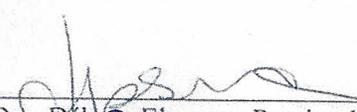
Profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva (Presidente - Orientadora)
Profa. Dra. Aline França de Abreu (Examinadora Interna)
Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (Examinadora Interna)
Prof. Dr. Rafael Tezza (Examinador Externo à Instituição)

PARECER:

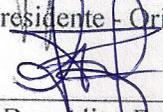
Depois de avaliarmos o Trabalho de dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que a candidata apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu às nossas observações críticas, nós os examinadores, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

APROVADA
 REPROVADA

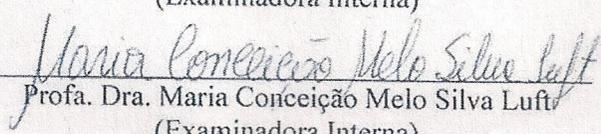
Assinaturas:



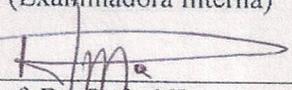
Profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva
(Presidente - Orientadora)



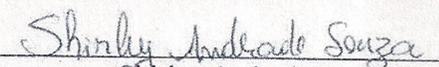
Profa. Dra. Aline França de Abreu
(Examinadora Interna)



Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft
(Examinadora Interna)



Prof. Dr. Rafael Tezza
(Examinador Externo à Instituição)



Shirley Andrade Souza
(Discente)

São Cristóvão, 20 de fevereiro de 2019.

Dedico aos meus pais, José Renato e Eremita Souza, por sempre me incentivar e me ensinar valores fundamentais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as bênçãos, pelas oportunidades na minha vida e pela maravilhosa família que Ele me deu.

Agradeço aos meus pais, por todo o amor e incentivo, e por nunca medirem esforços, mesmo com todas as dificuldades, para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus irmãos e irmãs pelo amor, amizade, parcerias e incentivo constante em todos os momentos da minha vida.

Ao meu amado esposo, Edson Costa, que esteve e continua ao meu lado, me dando força e suporte para enfrentar todas as dificuldades apresentadas no caminho, sempre com muito amor e muito carinho.

Às minhas professoras, profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva e profa. Dra. Aline França de Abreu que me orientou durante todo o processo, sempre me ajudando a escolher o melhor caminho, diante de tantos que surgiram durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores que compuseram minha banca, profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft e prof. Dr. Rafael Tezza, que ajudaram a validar este trabalho.

Agradeço a todos os colegas e professores do mestrado, que contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal, em especial as amigas Analu e Carla, pelo companheirismo dos bons e maus momentos, durante o decorrer do mestrado.

RESUMO

A profunda transformação econômica, social e tecnológica que vem ocorrendo ao longo dos anos, juntamente com a abertura comercial do país, tem trazido mudanças estruturais para a indústria brasileira. Essas mudanças têm sido ainda mais significativas para as empresas brasileiras do segmento de confecção têxtil, por estarem inseridas em um mercado que se apresenta altamente dinâmico, competitivo, mutável e com forte presença de produtos asiáticos, o que tem exigido dessas empresas o desenvolvimento de capacidades para absorver as mudanças do ambiente e gerar inovação. Ademais, essas transformações fizeram com que as empresas ampliassem a demanda e a necessidade de utilizar suas capacidades internas para monitorar, capturar e aplicar os sinais que o ambiente emite sobre tendências ou mudanças de mercado. Nesse sentido, partindo dos pressupostos de que a capacidade de sobrevivência de uma organização depende da sua habilidade para antecipar-se às mudanças de seu ambiente e de que a captura de sinais no mercado fornece informações que possibilitam as empresas a tomarem decisões para inovar e, conseqüentemente, obter maior sobrevivência do seu negócio, este estudo tem por objetivo descrever e analisar a capacidade absorptiva (CA) de empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado. O desenvolvimento da pesquisa ampara-se em um modelo de mensuração multidimensional da CA apoiado na proposta desenvolvida por Camisón e Fóres (2011). Para a realização da pesquisa foi construído um instrumento de coleta qualitativo, que fora aplicado em sete empresas com características inovadoras comparadas à concorrência local. As empresas são de micro a médio porte e desenvolvem inovações em processo e marketing. O resultado mostra que, sob a perspectiva dos gestores, as indústrias analisadas buscam renovação do conhecimento existente e assimilam as informações externas para se adaptar e transformar suas estratégias organizacionais. A exploração do conhecimento ocorre a partir das relações com clientes e fornecedores, do conhecimento prévio das lideranças e da estrutura existente na organização. As empresas que melhor apresentaram a CA foram as que enfrentaram concorrência direta, pois a sua presença criou estímulos para a realização da busca por informações para se diferenciarem e se tornarem competitiva.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Inovação. Empresas industriais.

ABSTRACT

The profound economic, social and technological transformation that has taken place over the years, together with the commercial opening of the country, has brought structural changes to the Brazilian industry. These changes have been even more significant for Brazilian textile manufacturing companies because they are inserted in a market that is highly dynamic, competitive, changing and with a strong presence of Asian products, which has required these companies to develop capacities to absorb the changes of the environment and generate innovation. In addition, these transformations have caused companies to increase the demand and the need to use their internal capabilities to monitor, capture and apply the signals that the environment emits on market trends or changes. In this sense, based on the assumptions that an organization's ability to survive depends on its ability to anticipate changes in its environment and that the capture of signals in the market provides information that enables companies to make decisions to innovate, The objective of this study is to describe and analyze the absorptive capacity (CA) of Sergipe industrial companies, from the textile segment, to the signals captured from the environment that indicate the need for innovation in response to changes in the environment. Marketplace. The research development is based on a model of multidimensional CA measurement supported by the proposal developed by Camisón and Fóres (2011). In order to carry out the research, a qualitative collection instrument was built, which was applied in seven companies with innovative characteristics compared to the local competition. The companies are micro to medium and develop innovations in process and marketing. The result shows that, from the perspective of managers, the industries analyzed seek to renew existing knowledge and assimilate external information to adapt and transform their organizational strategies. The exploration of knowledge takes place from the relations with clients and suppliers, previous knowledge of the leaderships and the existing structure in the organization. The companies that presented the best CA were those that faced direct competition, because their presence created incentives for the search for information to differentiate and become competitive.

Key words: Absorptive Capacity. Innovation. Industrial Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceitual.....	22
Figura 2: Modelo da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal.....	31
Figura 3: Modelo da capacidade absorptiva de Zahra e George	35
Figura 4: Modelo Fosfuri e Tribó	36
Figura 5: Modelo de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio	37
Figura 6: Estrutura das atividades da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção ...	54
Figura 7: Modelo teórico	64
Figura 8: Etapa da pesquisa.....	66
Figura 9: Modelo Teórico da CA aplicado a empresas industriais de confecção	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de inovação.....	26
Quadro 2: Mecanismo de influência na capacidade absorptiva – mensuração de Jansen, Van den Bosch e Volberba (2005)	40
Quadro 3: Mensuração por Fosfuri e Tribó (2008).....	44
Quadro 4: Mensuração por Camisón e Forés (2010)	47
Quadro 5: Fatores de mensuração da capacidade absorptiva potencial.....	50
Quadro 6: Fatores de mensuração da capacidade absorptiva realizada	51
Quadro 7: Fontes de informação para inovação de empresas brasileiras	56
Quadro 8: Inovação implementada por empresas brasileiras	57
Quadro 9: Estudos antecedentes para construção da escala de medição da Capacidade absorptiva	60
Quadro 10: Fatores de mensuração da capacidade absorptiva.....	62
Quadro 11: Objetivos e procedimentos.....	68
Quadro 12: Descrição das categorias de análise	72
Quadro 13: Descrição das empresas entrevistadas.....	74
Quadro 14: Principais Características das empresas entrevistadas.....	114
Quadro 15: Índícios da aquisição da Capacidade Absortiva.....	121
Quadro 16: Índícios da assimilação da Capacidade Absortiva.....	127
Quadro 17: Índícios da transformação da Capacidade Absortiva.....	132
Quadro 18: Registros dos termos da categoria de análise	135
Quadro 19: Índícios da exploração da Capacidade Absortiva.....	136

LISTA DE SIGLAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

APL - Arranjo Produtivo Local

CA - Capacidade Absortiva

CAp - Capacidade Absortiva Potencial

CAr - Capacidade Absortiva Realizada

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

FIES – Federação da Indústria do Estado de Sergipe

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

INPI – Instituto da Propriedade Intelectual

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PINTEC - Pesquisa de Inovação

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

SEDETEC – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia de Sergipe

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	16
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	Justificativa	17
1.4	Estrutura da dissertação	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Informação como recurso para o processo de inovação	23
2.1.1	Processo de geração da inovação.....	24
2.1.2	Os tipos e a abrangência da inovação.....	26
2.2	Capacidade absorptiva (CA)	29
2.2.1	Construtos e modelos teóricos da capacidade absorptiva.....	30
2.2.1.1	O modelo de Cohen e Levinthal	30
2.2.1.2	O modelo de Tsai (2001).....	33
2.2.1.3	O modelo de Zahra e George (2002).....	34
2.2.1.4	O modelo de Fosfuri e Tribó (2008).....	36
2.2.1.5	O modelo de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008).....	37
2.2.2	Antecedentes e Mensuração da Capacidade absorptiva	38
2.3	Desafios do setor têxtil e de confecções	53
2.4	Modelo Teórico	60
3	METODOLOGIA	65
3.1	Caracterização da pesquisa	65

3.2	Unidades de análise	66
3.3	Seleção de Casos de estudo	67
3.4	Procedimentos técnicos para coleta de dados e análise de dados	68
3.5	Construção do roteiro de entrevista	69
3.5.1	Validação do roteiro de entrevista e realização da entrevista piloto	70
3.5.2	Técnica de análise de dados	71
4	ESTUDO MULTICASO	74
4.1	Empresa Alfa	75
4.1.1	Características da empresa.....	75
4.1.2	Inovação na empresa Alfa	75
4.1.3	A Capacidade Absortiva na empresa Alfa.....	77
4.1.3.1	Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial.....	77
4.1.3.2	Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial	79
4.1.3.3	Dimensão Transformação da Capacidade Absortiva realizada	80
4.1.3.4	Dimensão Exploração da Capacidade Absortiva realizada	81
4.2	Empresa Beta	81
4.2.1	Características da empresa.....	81
4.2.2	Inovação na empresa Beta	82
4.2.3	A capacidade absortiva da empresa Beta	83
4.2.3.1	Dimensão Aquisição da Capacidade absortiva potencial	83
4.2.3.2	Dimensão Assimilação da Capacidade absortiva potencial	84
4.2.3.3	Dimensão Transformação da Capacidade absortiva realizada	85
4.2.3.4	Dimensão Exploração da Capacidade absortiva realizada	86
4.3	Empresa Gama	86
4.3.1	Características da empresa.....	86
4.3.2	A inovação na empresa Gama	87
4.3.3	A Capacidade Absortiva da empresa Gama	88

4.3.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade absorptiva potencial	89
4.3.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade absorptiva potencial	90
4.3.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade absorptiva realizada	91
4.3.3.4 Dimensão Exploração da Capacidade absorptiva realizada	92
4.4 Empresa Delta.....	93
4.4.1 Características da empresa.....	93
4.4.2 A inovação da empresa Delta	93
4.4.3 A Capacidade Absortiva da empresa Delta	95
4.4.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade absorptiva potencial	95
4.4.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade absorptiva potencial	96
4.4.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade absorptiva realizada	98
4.4.3.4 Dimensão Exploração da Capacidade absorptiva realizada	98
4.5 Empresa Omega.....	99
4.5.1 Características da empresa.....	99
4.5.2 Inovação na empresa ômega.....	100
4.5.3 A Capacidade Absortiva na empresa Ômega	100
4.5.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial.....	100
4.5.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial	102
4.5.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade Absortiva realizada	102
4.5.3.4 Dimensão Exploração da Capacidade Absortiva realizada	103
4.6 Empresa Epsilon	104
4.6.1 Características da empresa.....	104
4.6.2 Inovação na empresa Epsilon	104
4.6.3 A Capacidade Absortiva na empresa Epsilon.....	105
4.6.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial.....	105
4.6.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial	106
4.6.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade Absortiva realizada	107

4.6.3.4 Dimensão Exploração da Capacidade Absortiva realizada	108
4.7 Empresa Zeta	109
4.7.1 Características da empresa.....	109
4.7.2 Inovação na empresa Zeta	109
4.7.3 A Capacidade Absortiva na empresa Zeta.....	110
4.7.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial.....	110
4.7.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial	111
4.7.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade Absortiva realizada	112
4.7.3.4 Dimensão Exploração da Capacidade Absortiva realizada	112
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	116
5.1 A capacidade absorptiva potencial das empresas.....	116
5.2 A capacidade absorptiva realizada das empresas.....	129
6 CONCLUSÕES	138
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICES.....	148
ANEXO.....	154

1 INTRODUÇÃO

A profunda transformação econômica, social e tecnológica que vem ocorrendo ao longo dos anos, juntamente com a abertura comercial do país, tem trazido mudanças estruturais para o mundo dos negócios brasileiro. O resultado é um mercado globalizado, onde já não há barreiras geográficas para a comercialização de produtos e serviços, e que tem provocado constantes alterações mercadológicas, como modificações nas rotinas, processos e planos de negócios de diversas organizações. Tais mudanças impõem às empresas o grande desafio de se mostrarem administrativa e comercialmente competitivas (NEGRI, 2006; ROSSI; SANTOS; SANTOS, 2017; CAMPOS; SANTOS; DONADON, 2017).

Para as empresas brasileiras do segmento de confecções têxtil, essas mudanças são ainda mais significativas. O setor, que é um dos segmentos de maior representatividade dentro da indústria no Brasil, ao longo dos anos vem perdendo competitividade e mercado (COSTA; ROCHA, 2009). Ademais, a entrada de produtos asiáticos com preços impraticáveis, ocasionada pela abertura comercial, intensificou a alta concorrência no mercado doméstico e passou a exigir das empresas do segmento o desenvolvimento de capacidades para absorver as mudanças e gerar inovação (BRUNO, 2016).

Acompanhando o cenário nacional, as empresas do setor industrial de confecção no nordeste do país, e mais especificamente no Estado de Sergipe, têm também apresentado um quadro similar de dificuldades. Por essa razão, torna-se fundamental, para essas empresas, o desenvolvimento de capacidades que favoreçam a renovação de suas estratégias e a geração de inovações.

Outrossim, nesse ambiente competitivo, a surpreendente quantidade de informações disponíveis no mundo tem trazido para as organizações o dilema de encontrar a informação certa no momento adequado para o negócio. A velocidade das informações e as reduções dos ciclos de vida dos produtos trouxeram para as organizações a necessidade de se renovarem e introduzirem novos bens e serviços constantemente (ROSA, 2013). Por essa razão, nesse contexto econômico e social, as empresas que não buscam constantemente se renovar e desenvolver as capacidades necessárias podem desaparecer (TEECE; PISANO, 1994; MELO; MACHADO; JESUS, 2010).

Nessa conjuntura, tanto as inovações quanto o conhecimento desempenham papéis fundamentais para a organização. A inovação torna-se palavra de ordem (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003) e aparece como promotora do potencial competitivo para as empresas. Melo,

Machado e Jesus (2010) ressaltam que adversidades estimulam a inovação. Os autores citam como exemplo as empresas japonesas, que apesar das diversas dificuldades enfrentadas, realizaram inúmeras inovações nos produtos, serviços e processo produtivo. Ademais, uma vez que as incertezas geralmente estão associadas a processos de mudanças de cenários, e estas mudanças emitem sinais, a empresa deve estar atenta para a sua captura antecipadamente. Essa captura denota a necessidade da empresa realizar o monitoramento do ambiente competitivo, pois os sinais, uma vez identificados, representam estímulos externos que, associados ao conhecimento interno, fomentam a inovação (RIBEIRO, 2013).

Mas não são apenas as mudanças no cenário econômico que emitem sinais que estimulam a inovação. As mudanças tecnológicas também incentivam, a exemplo da internet, que estimulou uma série de novas combinações e transformações de recursos existentes e criou novas necessidades, tanto para a empresa quanto para o consumidor, desencadeando inúmeras inovações (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010; CAMISON; FORÉS, 2010).

Todas essas transformações fizeram com que as empresas ampliassem a demanda e a necessidade de utilizar suas capacidades internas para monitorar, capturar e aplicar os sinais que o ambiente emite sobre tendências ou mudanças de mercado. As empresas precisam estar preparadas para explorar o ambiente e relacionar-se com todos os atores que possam impactar nas suas atividades (CROSSAN; APAYDIN, 2010; LAWSON; SAMSON, 2001; SMITH *et al.*, 2008; TANG, 1999).

Diante do quadro apresentado, as informações advindas do ambiente passaram a ter fundamental importância; e a capacidade de adquirir e explorar o conhecimento, ou seja, a capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1989), passou a ter um papel crucial para as organizações se desenvolverem e gerar inovação.

A capacidade absorptiva organizacional (CA) foi conceituada inicialmente na década de 1990 por Cohen e Levinthal (1989) como a capacidade da empresa em reconhecer o valor da informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Posteriormente, o construto foi ampliado e desenvolvido por Zarah e George (2002), com a perspectiva de que esta capacidade é uma capacidade dinâmica da empresa, que possibilita o desenvolvimento de competências para se adequar a ambientes e alcançar a vantagem competitiva.

Corroborando com essas informações, Camisón e Forés (2010) acrescentaram que a CA não depende somente da capacidade de assimilação de informações externas, mas também da capacidade de explorar as informações dentro da organização. Nesse sentido, a empresa precisa possuir a capacidade de se antecipar às tendências e se adequar ao ambiente, desenvolvendo uma capacidade interna para o monitoramento deste (CAMISÓN; FORÉS,

2010). A evolução dos estudos sobre a CA trouxe um olhar para os processos e os microprocessos das empresas (ZARAH; GEORGE, 2002; CAMISÓN; FORÉS, 2010).

Dessa forma, partindo dos pressupostos de que a capacidade de sobrevivência de uma organização depende da sua habilidade para antecipar-se às mudanças de seu ambiente (LESCA; CARON-FASAN, 2008); e de que a captura de sinais no mercado fornece informações que possibilitam as empresas a tomarem decisões para inovar e, conseqüentemente, obter maior sobrevivência do seu negócio, essa pesquisa busca descrever e analisar a capacidade das empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil de absorver os sinais capturados do ambiente, e que estimulam a inovação.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adota-se um modelo teórico apoiado na revisão do modelo desenvolvido por Camisón e Forés (2010) e na convergência dos vários componentes identificados na revisão da literatura (SCHMIDT, 2005; NEGRI, 2006; FOSFURI. TRIBÓ, 2008; CAMISÓN; FORÉS, 2010; KOSTOPOULOS et al, 2010).

1.1 Problema de pesquisa

Uma informação pode gerar diferentes benefícios para diferentes tipos de organizações. Dependendo da habilidade da empresa em reconhecer o valor da informação exposta, sua gestão da inovação dependerá da sua habilidade em transformar informação em conhecimento (MUYLDER *et al.*, 2015; MOTA, 2017) e este em inovação.

Em consonância com essa afirmativa, Muylder *et al* (2015, p.153) acreditam que a capacidade da empresa em absorver o conhecimento, a partir das informações geradas interna ou externamente à organização, cria um elo comum entre os processos de gestão da inovação e a gestão do conhecimento. Desse modo, considerando a importância do construto capacidade absorptiva para compreensão dos processos de transferência do conhecimento, que sustentam e estimulam a inovação organizacional, surge a questão central desta pesquisa:

Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado?

Com o intuito de investigar esse problema de pesquisa é formulado o objetivo geral de pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar a capacidade absorptiva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Compreender os mecanismos utilizados para aquisição do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe.
- 2) Compreender os mecanismos utilizados para assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe.
- 3) Compreender os mecanismos utilizados para transformação do conhecimento comercialmente em empresas industriais de confecção de Sergipe.
- 4) Compreender os mecanismos utilizados para exploração do conhecimento comercialmente em empresas industriais de confecção de Sergipe.
- 5) Identificar inovações implementadas pelas empresas pesquisadas influenciadas pela sua capacidade absorptiva.

1.3 Justificativa

A indústria brasileira apresenta uma estrutura produtiva diversificada e reconhecida mundialmente. O variado parque industrial no Brasil produz desde bens de consumo a tecnologias de ponta. Distribuída entre 13 setores econômicos, sua diversificação se apresenta de forma espacial e por atividades. Em relação às operações produtivas, o cenário é diferente, pois existe um baixo nível de diversificação, o que significa que mais de 90% das empresas são especializadas em suas atividades econômicas e a maioria das empresas opera em um único local (IBGE, 2014; ROSSI; SANTOS; SANTOS, 2017). Outra característica é o predomínio de micro e pequenas empresas, que representam 89,9% do total de empresas industriais (IBGE, 2014).

Dentre as atividades econômicas mais representativas, a indústria de transformação se destaca no processo de crescimento e diversificação das empresas brasileiras (COSTA;

ROCHA, 2009; ABIT, 2015). Para Rossi, Santos e Santos (2017), apesar da presença de alto grau de diversificação, e isso gerar um dinamismo na economia nas últimas décadas, o parque industrial brasileiro vem passando por constantes reestruturações em busca de modernização e enfrentamento da concorrência.

No tocante à indústria têxtil, desde a abertura da economia brasileira este setor tem sofrido forte impacto da concorrência globalizada, a exemplo do impacto que a ascensão da China tem provocado sobre a produção brasileira. Segundo Costa e Rocha (2009), diferentemente da China, que apresenta uma cadeia de produção moderna e integrada, o Brasil apresenta em sua cadeia produtiva diversos gargalos, dentre os quais se destacam a ausência de parcerias estratégicas e o baixo investimento para o desenvolvimento de novos produtos e design.

Assim como ocorreu no âmbito nacional, as empresas industriais do setor de confecção de Sergipe também foram afetadas pela abertura comercial. Dentre os efeitos do processo, verificou-se um recuo no nível de emprego formal e no número de estabelecimentos (FIES, 2008). Desde 2008, profundas mudanças estruturais ocorreram no setor, com destaque para a reestruturação/modernização das unidades operacionais do setor e o uso intensivo da tecnologia da informação.

Essas mudanças estruturais, de acordo com Bruno (2016), representam os avanços indicados pela quarta revolução industrial, promovidos pelas tendências econômicas, sociais, ambientais e tecnológicos, e oferece oportunidades inexploradas pelo setor de confecção brasileiro e sergipano.

Todo esse cenário motivou a realização desta pesquisa. A escolha da indústria de confecção têxtil do Estado de Sergipe para realização deste estudo surgiu da representatividade que este setor tem para a economia local, principalmente nos municípios de Aracaju, Itabaianinha e Tobias Barreto, onde estão localizados os seus polos industriais; e pelo fato deste tipo de indústria ser integrante de uma cadeia de produção, cujo setor se apresenta dinâmico, mutável e constantemente impactado pelas alterações do mercado. Pelos dados disponíveis da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia de Sergipe (SEDETEC), o estado de Sergipe tradicionalmente possui vocação para as atividades ligadas ao segmento têxtil e de confecção.

Em Sergipe, apesar de existirem dentro da cadeia produtiva têxtil e de confecção empresas que se destacam pela inovação e renovação estratégicas, esta não é a regra; e por isso instituições parceiras, tais como a Federação das Indústrias do Estado de Sergipe (FIES) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) vêm construindo

uma agenda para auxiliar as empresas do setor no enfrentamento dessas dificuldades. Todavia, para explorar as oportunidades ofertadas pelo ambiente, as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções necessitam ser capazes de absorver informações de todas as fontes disponíveis, sejam elas internas ou externas.

O uso adequado das informações tem se tornado o aspecto central do sucesso de várias organizações, em qualquer segmento do mercado (BESSANT; TIDD, 2009; LEMOS, 2009). Ter a habilidade de reconhecer o valor da informação e saber a forma e o momento de aplicá-la, depende da capacidade que a organização possui, tanto para leitura do ambiente – que possibilita a alavancagem dos objetivos dos negócios, por meio da adequação, interpretação e reconfiguração das atividades organizacionais –, quanto para a assimilação do conhecimento (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). No entanto, para alcançar essa capacidade, as organizações devem alocar os recursos necessários para o desenvolvimento dessa capacidade de escanear e explorar o ambiente (TEECE, 2007), ou seja, as empresas devem desenvolver sua capacidade absorptiva, dado que esta capacidade fomenta um melhor desempenho empresarial e torna a empresa mais competitiva frente ao mercado onde atua.

Sendo assim, em um contexto de mercado dinâmico e de concorrência acirrada, como se apresenta para o setor de confecção, torna-se importante o investimento nas capacidades organizacionais para lidar com as incertezas do mercado. Rosa (2013) ressalta que dentre as várias teorias existentes aplicadas para se estudar gestão e aprendizagem organizacional, a teoria das capacidades dinâmicas possibilita a explicação de como as empresas conseguem manter a vantagem competitiva por meio do uso do conhecimento e da inovação.

Considerando que cada empresa acumula conhecimento de acordo com sua capacidade e características (ROSA, 2013), a oferta de oportunidade não impacta todas as organizações de um setor ao mesmo tempo, uma vez que empresas que possuem maior CA possuem também maior predisposição a serem proativas e terem capacidade para explorar as oportunidades ofertadas pelo ambiente (COHEN; LEVINTHAL, 1990; CAMISÓN; FORÉS, 2010; ROSA, 2013).

Sob tal perspectiva, a CA das organizações, ou melhor, a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar novos conhecimentos torna-se elemento chave para a sobrevivência da organização, por ser essa uma habilidade de complementação da base de conhecimento organizacional e geração de inovação (TIDD; BESSANT, 2015; FOSFORI; TRIBÓ, 2008; LEMOS, 2009).

Outrossim, considerando-se que a competitividade da indústria depende da sua capacidade para acompanhar a evolução industrial e as constantes mudanças do mercado

(PINHEIRO et al, 2017), compreende-se que a utilização do processo de CA traz maior sucesso para a empresa e contribui para sua sobrevivência. Segundo Cohen e Levinthal (1990), para as indústrias, a melhor opção de crescimento seria implantar em suas organizações o método de CA, com o propósito de inovar e se fortalecer para o mercado nacional e internacional.

O estudo da CA tem sido muito utilizado em pesquisa organizacional. No entanto, apesar de encontrar grandes avanços com pesquisas internacionais, no Brasil o mesmo não acontece, pois existe um número reduzido de artigos que realizaram pesquisas empíricas envolvendo o tema. Autores como Cassol, Zapalai e Cintra (2017), Koerich, Cancellier e Tezza (2015), Dias e Porto (2014), Gomes, Kruglianskas e Scherer (2011) e Ferreira e Cunha (2008), são exemplos de pesquisadores que estudam a capacidade absorptiva no contexto econômico brasileiro (SOUZA; LIMA; OLIVEIRA, 2016). Nesse sentido, Flatten, Greve e Brettel (2011) encorajam a realização de pesquisas futuras sobre CA que levem em consideração as incertezas e a intensidade competitiva gerada pelo ambiente externo à empresa.

Nas pesquisas brasileiras conhece-se pouco como se encontra a CA e como esta afeta a inovação e sustentação de vantagens competitivas das organizações (SOUZA; LIMA; OLIVEIRA, 2016). Marlana e Morozini (2017) ressaltam que o desenvolvimento de pesquisa sobre CA no cenário nacional tem sido ainda incipiente e, embora os estudos no Brasil tenham se intensificado a partir do ano de 2015, existe ainda a necessidade de se ampliar o debate. Soma-se a essa questão o fato de que o segmento industrial é pouco explorado quanto à capacidade das empresas de capitalizar as emergentes oportunidades do mercado. Dos 35 artigos publicados no Brasil com a temática CA, entre o período de 2006 a 2015, apenas dois artigos, escritos por Gomes, Kruglianskas e Scherer (2011) e Ferreira e Cunha (2008), respectivamente, tiveram como foco a aplicação empírica do estudo em empresas industriais brasileiras (MARLANA; MOROZINI, 2017).

Nesse sentido, esta pesquisa busca investigar como ocorre a capacidade absorptiva nas organizações a partir das suas dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração, compreendendo-as por meio de uma pesquisa de caráter qualitativo.

Para esta proposta é desenvolvido o modelo teórico e criado o instrumento de coleta da CA, a partir da revisão do modelo desenvolvidos por Camisón e Forés (2010) e da convergência dos vários componentes identificados nos estudos de Schmidit (2005), Chou (2005), Negri (2006), Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008) e Kostopoulos et al (2010). O modelo teórico apoia-se na

proposta de Camisón e Forés (2010) por este ter sido construído baseado numa vasta revisão bibliográfica e por seu caráter multidimensional.

A adoção do método de pesquisa qualitativa enquadra-se na sugestão realizada por Volberda, Foss e Lyles (2010), de que novos estudos devem utilizar outro método de análise, além da análise estatística. Os autores afirmam haver predominância de análises quantitativas na produção científica sobre o tema e indicam a adoção de outros métodos para estudar e aprofundar as dimensões da CA. Corroborando com tal afirmativa, Duchek (2013) aponta a necessidade de realização de pesquisas qualitativas que permitam compreender a CA em diferentes organizações.

Nesse sentido, a pesquisa almeja contribuir teoricamente nas discussões sobre a CA no segmento industrial, de forma a compreender a sua influência sobre as organizações dentro do contexto brasileiro.

Ademais, pode-se também contribuir para os estudos sobre gestão de empresas industriais, e em especial para análise e melhoria de processos pela perspectiva da capacidade absorptiva. Igualmente, essa pesquisa poderá contribuir para a compreensão da forma como acontece a CA em empresas industriais do setor de confecção de Sergipe, ou seja, compreender como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil descobrem novas oportunidades, transfere o conhecimento, melhora suas operações comerciais e cria oportunidades de lucros.

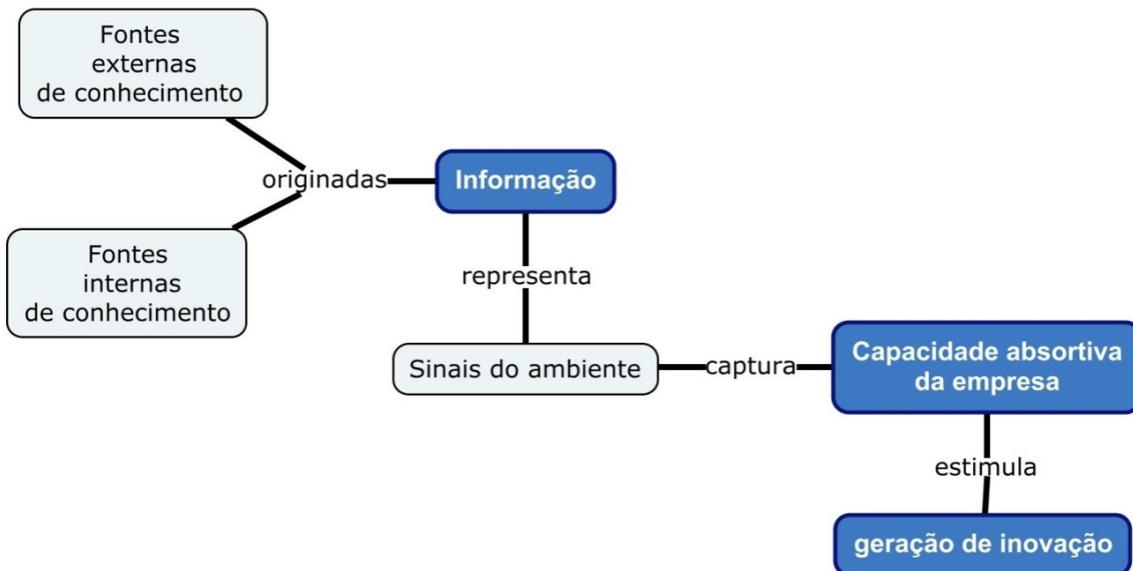
1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis seções. Nesta seção, apresentam-se a problematização, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na seção seguinte é apresentada a fundamentação teórica, a qual fornece a base de sustentação para a realização da pesquisa, abordando os temas inovação, capacidade absorptiva, caracterização da indústria têxtil e de confecção, e a construção do modelo teórico. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos, aspirando alcançar o objetivo planejado. Na seção seguinte, a quarta seção, são apresentados os dados encontrados, expondo as características, de forma resumida e individualizada de cada indústria, que compõem esta pesquisa. Na quinta seção apresenta-se a análise dos resultados de forma comparativa no que tange a ocorrência da CA. Por fim, na última seção, são apresentadas as conclusões obtidas, as limitações do estudo e algumas sugestões sobre possíveis novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica sobre inovação e capacidade absorptiva, e a caracterização do setor têxtil e de confecção, com a finalidade de evidenciar as abordagens e teorias que servirão de base à pesquisa a ser realizada sobre a capacidade absorptiva nas empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil. Nesse sentido, forma-se o mapa conceitual, o qual é ilustrado pela Figura 1.

Figura 1 - Mapa Conceitual



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O mapa conceitual auxilia a compreender a relação entre os construtos escolhidos para a pesquisa, ou seja, a capacidade absorptiva e a geração de inovação no contexto das empresas industriais de confecção têxtil.

A primeira subseção, apresentada na sequência, identifica a literatura pertinente sobre inovação, discutindo a relação e a importância da informação para a geração da inovação. A segunda subseção aborda a evolução da capacidade absorptiva, a partir das definições e modelo de Cohen e Levinthal (1989). Também são apresentados nesta subseção os antecedentes e a mensuração da capacidade absorptiva. Sequencialmente, a terceira subseção trata de caracterizar a indústria têxtil e de confecções e apresentar seus desafios. Por fim, na última subseção é apresentado o modelo teórico elaborado a partir da revisão bibliográfica.

2.1 Informação como recurso para o processo de inovação

Para Lemos (2009), o ambiente de negócios ao longo dos anos tem sofrido forte impacto com as constantes mudanças econômicas e tecnológicas. A velocidade com a qual os novos modelos de mercado, tecnologia e formas organizacionais são modificados, tem exigido dos agentes econômicos capacidade para gerar e absorver inovações. A aceleração das mudanças é de tal ordem, que se nota uma alteração radical no uso do tempo na economia, observada por meio da crescente redução do tempo na produção de bens e do consumo destes. Diante deste panorama, indivíduos, empresas, países e regiões têm procurado desenvolver habilidades para adquirir, aprender e transformar o conhecimento em fator de competitividade (FOSFORI; TRIBÓ, 2008; LEMOS, 2009; TIDD; BESSANT, 2015).

O conhecimento também é um componente crítico na atividade de inovação (FOSFORI; TRIBÓ, 2008) e que muitas vezes pode ser oriundo de fontes externas à empresa. Ainda que as empresas, principalmente as de grande porte, invistam em pesquisa interna, a busca por informações além de suas fronteiras organizacionais tem contribuído para que elas se mantenham inovadoras e competitivas. As fontes externas de conhecimento podem contribuir para o processo de inovação organizacional, ao fornecerem informações que favorecem a geração de novas ideias, indiquem necessidade de mudança e criem oportunidades de negócios (GARUD; TUERTSCHER, 2013).

Todavia, para capturar as informações oriundas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, a empresa precisa possuir ou desenvolver capacidade organizacional para perceber e explorar oportunidades, uma vez que “a capacidade de avistar oportunidade e criar novas formas de explorá-la é indispensável ao processo de inovação” (BESSANT; TIDD, 2009, p.22). Adquirir informações e convertê-las em inovações requer da empresa habilidades e práticas de monitoramento dos sinais gerados pelo ambiente, pois conhecer antecipadamente o cenário permite que a organização se adapte e altere sua estratégia (LESCA; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS, 2003).

Vale frisar que as constantes mudanças econômicas e tecnológicas tornam as organizações vulneráveis. Mesmo grandes empresas podem mostrar sinais de vulnerabilidade e fracassarem por não reconhecerem a necessidade de mudança. Entretanto, como em processo de mudanças de cenário o mercado emite sinais de alerta, aqueles agentes econômicos mais atentos podem captá-los. Isso demonstra que as organizações, para diminuir sua vulnerabilidade quanto às alterações do ambiente, devem ser capazes de reconhecer a necessidade de adaptação e reconfiguração dos seus recursos.

A dificuldade em reconhecer os sinais ocorre, muitas vezes, devido às empresas estarem ocupada com questões internas; e mesmo que, mantendo constantes contatos com fornecedores e clientes, não chegam a compreender que é preciso mudar. Quando despertam para a mudança, percebe-se que tomou a decisão tardiamente (BESSANT; TIDD, 2009). Um dos motivos da incapacidade de reconhecimento dos sinais está na ausência do monitoramento do ambiente pela organização que tem essa prática distante do foco das atividades diárias dos gestores (FONSECA; BARRETO, 2011).

Bessant e Tidd (2009) afirmam que a ausência de reação aos sinais do mercado não está restrita ao tamanho da empresa. E como exemplo, os autores citam o caso da empresa Xerox, que não foi capaz de detectar rapidamente a necessidade de mudança e de reagir a elas. Há situações em que, devido aos sinais de mudança não ocorrerem dentro do setor econômico no qual a empresa está inserida, as empresas os ignoram completamente. Todavia, a falta de percepção e reação das empresas dentro de um determinado setor, diante de sinais de mudança, pode colocar em extinção o próprio negócio ou até um tipo de indústria. (BESSANT; TIDD, 2009). Reconhecer e analisar os sinais emitidos pelo ambiente é uma atividade que pode estar ligada ao processo decisório corporativo. Por esta perspectiva, significa que uma pessoa, ou um grupo de pessoas, dentro da organização possui a capacidade tanto para identificar como relevante a informação, quanto para encaminhá-la como “alerta” dentro da organização (FONSECA; BARRETO, 2011).

Importante destacar que os mesmos sinais que podem destruir, possibilitam a abertura de novas oportunidades, com novos e desafiadores modelos de negócios para uma indústria; “basta que a empresa esteja atenta, abandone velhas práticas e aprenda com o novo” (BESSANT; TIDD, 2009; CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Dessa forma, para garantir a sobrevivência, a empresa necessita inovar. Entretanto, reconhecer a importância da inovação não é o suficiente para que ela ocorra; é necessário o gerenciamento de todo o processo da geração da inovação.

2.1.1 Processo de geração da inovação

Inovação é um tema que muito vem sendo discutido pela literatura econômica e administrativa, desde o marco fundamental das contribuições de Joseph Schumpeter (1988). Os pesquisadores têm desenvolvido o tema buscando compreender suas características, fontes, estimuladores e seu processo de gestão para o desenvolvimento de empresas e da economia (LEMOS, 2009).

Dessa forma, inúmeros estudos têm procurado ampliar a discussão, incorporando novos aspectos ao entendimento existente sobre inovação. O debate sobre seu processo se intensifica, e deixa de ser linear e de única direção, para ser aceito como um processo de “estrutura complexa de interação entre o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas” (LEMOS, 2009, p. 160).

Segundo Bessant e Tidd (2009), é preciso que a empresa aprenda a gerar, selecionar e implementar as melhores ideias. A geração de novas ideias pode surgir tanto pela inspiração quanto pela transferência de informações, decorrente de pesquisas ou de questionamentos dos clientes. Mas, para isso, a organização deve estruturar formas de captação de sinais que permitam a geração da nova ideia.

Por sua vez, a seleção de ideias envolve saber realizar uma escolha dentre várias possibilidades que podem ser exploradas. O processo de geração de inovação, com as várias incertezas inerentes a esse processo, exige que a empresa utilize os seus recursos da melhor forma possível para desenvolver uma ideia e transformá-la em algo que as pessoas possam utilizar e gerar valor para a organização (BESSANT; TIDD, 2009). A gestão da inovação de uma empresa dependerá de sua habilidade em reconhecer o valor da informação exposta e transformá-la em conhecimento (MUYLDER et al., 2015; MOTA, 2017).

Muylder et al (2015, p.153) consideram que existe um elo comum entre os processos de gestão da inovação e a gestão do conhecimento. E isso se deve à capacidade da empresa em absorver o conhecimento, processo esse também compreendido como a implementação de novos conhecimentos.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), para que uma inovação seja bem sucedida se faz necessário que a organização tenha os recursos necessários e a capacidade de gerenciá-los. “A inovação pode também ocorrer por meio do reposicionamento de percepção para um produto ou processo já estabelecido, em um contexto de uso específico” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 30).

Para Crossan e Apaydin (2010), a inovação está relacionada à aquisição, assimilação e exploração de novidade, de valor agregado, em aspectos econômicos e sociais. A inovação pode ser compreendida tanto como processo quanto como resultado (BESSANT; TIDD, 2009; CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Quando compreendida como um processo, a inovação tem uma sequência de atividades que torna possível transformar uma ideia em realidade. Nessa perspectiva, a inovação abrange três etapas: a criação, o desenvolvimento e a implementação de uma nova ideia (GARUD; TUERTSCHER, 2013).

Nesse processo, a empresa implementa ações para “ examinar e analisar seus cenários (interno e externo) a fim de captar e processar sinais potenciais de inovação” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 34). Esses sinais podem se apresentar como uma necessidade e se configurar por vários tipos: oportunidades que surgem a partir de atividades de pesquisa; pressão reguladora de governos; ou o próprio comportamento da concorrência. Correspondem ao conjunto de estímulos a que a empresa deve reagir (BESSANT; TIDD, 2009).

Para Lemos (2009), o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo, irregular, e com considerável grau de incerteza ao longo dos anos. Ademais, os diversos estudos levaram à flexibilização de sua definição e com isso a inovação passou a envolver diferentes etapas no processo, indicando que inovação não significa algo necessariamente inédito.

2.1.2 Os tipos e a abrangência da inovação

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação indica o conjunto de sinais e dados disponíveis ou capturados no ambiente em que a empresa opera. A inovação também pode ser tratada e conceitualizada numa abordagem técnica ou administrativa. Como visão técnica, origina novos produtos, novos serviços e processos. Como uma visão administrativa, cria novas políticas organizacionais (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Para o Manual de Oslo (2018) a empresa está inovando quando realiza determinado tipo de mudança que impacta em seus métodos de trabalho, seus fatores de produção e ou nos resultados de produtividade e desempenho. Seguindo as definições do Manual, apresentadas no Quadro 1, os tipos de inovação podem ser classificada em quatro diferentes tipos: inovação de produto, de processo, organizacionais e de *marketing*.

Quadro 1 - Tipos de Inovação

Tipos de Inovação	Conceito
Inovação de produto	Compreende mudanças nos produtos ou serviços oferecidos por uma empresa. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.
Inovação de processo	Compreende mudanças nas formas como os produtos/serviços são criados e ofertados ou apresentados ao consumidor. Representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.
Inovação organizacional	Compreende mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Compreende nos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa.
Inovação de <i>marketing</i>	Compreende a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, no método de estabelecimento de preços.

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (2018).

Lemos (2009) também ressalta que cada “fonte de geração de inovações – baseadas na ciência, ou na experimentação cotidiana de produção, design, gestão, comercialização e marketing dos produtos –, pode ter sua relevância e impacto de forma distinta para o processo de inovação” (LEMOS, 2009, p. 161).

As inovações ainda podem ser radicais ou incrementais (TIDD; BESSANT, 2015). Inovação radical pode ser compreendida como a introdução de algo novo (produto, processo ou forma organizacional) decorrente de uma ruptura com o padrão tecnológico anterior. Já a inovação incremental é a introdução de um tipo qualquer de melhoria em um produto, processo ou serviço.

É necessário considerar que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimento e inovação podem se localizar tanto dentro como fora dela (CHOU, 2005; NEGRI, 2006; LEMOS, 2009; TIDD; BESSANT, 2015). O processo de inovação é interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos. “O arranjo das várias fontes de ideias, informações e conhecimento passou, mais recentemente, a ser considerada uma importante maneira das firmas se capacitarem para gerar inovações e enfrentar mudanças” (LEMOS, 2009, p.162)

Em relação à abrangência, uma inovação para o mercado diz respeito à criação de um produto ou processo que ainda não é conhecido ou comercializado no mercado doméstico. Considerando-se a economia brasileira, a inovação para a firma pode ser compreendida como a adaptação de um produto ou de um processo já utilizado no mercado brasileiro. Esse tipo de inovação está mais fortemente relacionado a um processo de difusão tecnológica do que de inovação propriamente dita (NEGRI, 2006).

Para Lemos (2009), “as novas tecnologias de informação e comunicação, que possibilitaram uma transformação radical nas formas de comunicação e de troca de informações, reforçaram a importância das diferentes fontes de inovação e da interação entre as mesmas”.

Bessant e Tidd (2009) acrescentam que a empresa, ao construir e desenvolver seu processo de inovação deve buscar por sinais que possibilitem a geração de inovação. Esses sinais podem surgir das mais diferentes formas e nos mais diferentes locais. Para capturá-los a empresa precisa possuir as ferramentas. E “uma vez captado os sinais de inovação relevante, e tomado a decisão estratégica de apostar em alguns deles, a próxima etapa é a implementação da ideia, a qual exige a combinação de diferentes conhecimentos”, ou seja, a empresa para tornar a ideia em realidade deverá usar o conhecimento interno e externo sobre tecnologia,

mercado e concorrência (BESSANT; TIDD, 2009).

No entanto, a implementação da nova ideia requer liderança e direção estratégica bem definida, uma estrutura de trabalho que permita a exploração da criatividade e o compartilhamento do conhecimento, além da existência de canais proativos entre o ambiente interno da empresa e os agentes externos que possam colaborar com o processo de inovação. (BESSANT; TIDD, 2009).

A visão da inovação como um processo indica transformar ideias em realidade e lhes capturar o valor. Inovação como processo implica encontrar oportunidades para criar algo diferente, ou, em outras palavras, possuir a habilidade para identificar “quando e onde novos mercados podem ser criados e aumentados” (BESSANT; TIDD, 2009; GARUD; TUERTSCHER, 2013).

Nessa concepção, inovação é uma questão de conhecimento (BESSANT; TIDD, 2009), visto que a gestão da inovação compreende a capacidade de transformar as incertezas em conhecimento. O seu êxito está vinculado à capacidade de mobilizar o conhecimento sobre componentes e também sobre como esses componentes podem ser combinados (BESSANT; TIDD, 2009).

Nesse cenário e diante de uma economia baseada no conhecimento, as empresas têm aberto cada vez mais os seus processos de inovação (BORGES; CHESBROUGH; MOEDAS, 2018). A inovação aberta é definida como um “processo de inovação baseado em fluxos de conhecimento propositadamente gerenciados através das fronteiras organizacionais” (CHESBROUGH, 2011).

Cabe ressaltar que a disseminação do conhecimento contribui para aumentar a rivalidade entre as empresas. Contudo, para que o conhecimento se materialize, as empresas precisam desenvolver habilidades para explorar as informações existentes (CHESBROUGH, 2011).

Vanhaverbeke, Cloudt e Van de Vrande (2006) argumentam que a aquisição de conhecimento de diversas fontes (interna e externa), para a geração de inovação, indica que o processo de geração de inovação é subsidiado pela ampliação das transações do conhecimento organizacional. Os autores defendem que a atenção às fontes externas de conhecimento não reduz a necessidade de entender como as empresas podem gerar e gerenciar o conhecimento interno, tendo em vista que a presença de fontes externas de conhecimento não implica que o ingresso de novas ideias na organização é um processo automático ou fácil. Destaca-se que o conhecimento externo só pode ser reconhecido, acessado e assimilado quando as empresas desenvolvem novas rotinas e mudam sua estrutura organizacional (VANHAVERBEKE;

CLOODT; VAN DE VRANDE, 2006).

Isso quer dizer que a empresa para acessar o conhecimento deve readequar os seus recursos e desenvolver capacidades (ROSENBUSCH et al., 2011). O conhecimento torna-se um aspecto fundamental para obtenção da vantagem competitiva (CHOU, 2005).

Todavia, quais são os fatores que contribuem para a criação do conhecimento? Para Chou (2005), a criação do conhecimento é impactada pela capacidade do indivíduo em absorver e compartilhar conhecimento, pelos mecanismos de aprendizagem organizacional e pela capacidade de armazenamento do conhecimento gerado.

Considerando-se que o conhecimento é gerado pela interação entre os indivíduos e as organizações, determinada informação só se tornará útil e terá algum significado em determinado contexto e após a interpretação realizada pelos indivíduos (CHOU, 2005; PERDOMO et al, 2017).

E, uma vez que o conhecimento e a experiência estão incorporados e ou são realizados por meio de múltiplas entidades e mecanismos, tais como cultura e identidade organizacional, rotinas, políticas, sistemas, documentos, e capacidade do indivíduo para integrar e absorver conhecimentos, uma empresa pode gerar conhecimentos que são difíceis de imitar e são socialmente complexos. Identificar e aproveitar os benefícios dos novos conhecimentos e oportunidades depende da capacidade absorptiva organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; CHOU, 2005; JANSEN; VAN DEN BOSCH, 2005).

2.2 Capacidade absorptiva (CA)

Este item tem por objetivo apresentar o tema capacidade absorptiva (CA), trazendo seus conceitos, modelos teóricos, antecedentes e mensuração. O estudo da teoria da CA contribui para a compreensão de como a capacidade organizacional reconhece e se apropria do conhecimento e estimula a geração de inovação.

Inicialmente, é apresentada a definição da CA de Cohen e Levinthal (1989), para posteriormente descrever a evolução dos estudos acerca da CA nas publicações científicas, com vista a identificar como a mensuração da CA vem sendo realizada. A partir da análise dos modelos encontrados são identificadas na literatura as proposições validadas empiricamente que servirão de base para a construção do modelo teórico, adotado nesta pesquisa e explicado na quarta seção.

2.2.1 Construtos e modelos teóricos da capacidade absorptiva

A capacidade absorptiva, compreendida como um dos procedimentos essenciais para a acumulação de competências e aprendizagem organizacional, teve seu primeiro modelo teórico desenvolvido por Cohen e Levinthal (1989). Foi a partir do seu trabalho que diversos pesquisadores ampliaram o construto (ZAHRA; GEORGE, 2002; VAN DEN BOSCH; WIJK; VOLBERDA, 2003; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; FOSFURI; TRIBÓ, 2008, CAMISÓN; FORÉS, 2010) e o aplicaram nas mais diversas áreas.

2.2.1.1 O modelo de Cohen e Levinthal

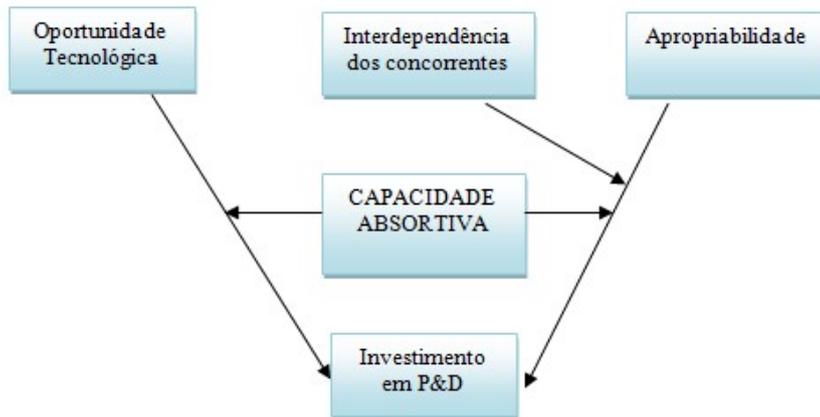
O modelo desenvolvido por Cohen e Levinthal (1989) define a CA como a capacidade da empresa em assimilar e aplicar novos conhecimentos; e evidencia a importância da aplicação dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para a geração e manutenção da vantagem competitiva. Para os autores, o investimento destinado à pesquisa apresenta duplo efeito: tanto desenvolve novos processos e inovações em produtos, como desenvolve e amplia a capacidade da empresa de identificar, assimilar e explorar as informações disponíveis no ambiente.

Nesse sentido, o efeito do investimento sobre a capacidade organizacional possibilita que a empresa seja capaz de identificar oportunidades tecnológicas e demandas do mercado. Os autores sustentam, em sua análise, que muitas das inovações das indústrias são originadas ou recebem importante contribuição das informações que vieram de fora das empresas.

Em seu modelo teórico, inclusive, os autores afirmam que o estoque de conhecimento da empresa é composto pelas somas do conhecimento interno (tecnológico e científico) com o conhecimento externo, assimilado e explorado. E ressaltam que a empresa não deve assimilar passivamente o conhecimento disponível externamente, ou seja, a empresa deve ter postura proativa, devendo investir em pesquisa (COHEN; LEVINTHAL, 1989).

Todos os componentes do modelo teórico da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990) estão representados na Figura 2.

Figura 2- Modelo da Capacidade Absortiva de Cohen e Levinthal



Fonte: Cohen e Levinthal (1990, p. 140)

Cohen e Levinthal (1989) também criam a distinção entre a capacidade absorptiva no indivíduo e capacidade absorptiva na organização. Destacam, ainda, os mecanismos internos para fomentar a comunicação e os relacionamentos entre seus membros como um aspecto organizacional da capacidade absorptiva.

No ano seguinte, em 1990, os mesmos autores revisaram o construto e sugeriram que a CA é influenciada pelo nível de conhecimento prévio existente na empresa. Com essa perspectiva, o foco da discussão sobre os mecanismos internos que influenciam a CA se expande para três componentes: os níveis cognitivos individuais dos membros integrantes da organização; a trajetória histórica; e o caminho escolhido pela organização. Outro ponto abordado pelos autores é o papel do conhecimento externo como um fator crítico para o processo de inovação.

Nessa lógica, a capacidade que a organização tem para explorar o conhecimento externo transforma-se em um componente crítico para a capacidade inovadora da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Todavia, a habilidade para avaliar e utilizar esse conhecimento depende do conhecimento prévio organizacional, pois esta capacidade permite reconhecer o valor de novas informações, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais.

Dentre as várias formas de se gerar essa capacidade, apontadas pelos autores, podem ser citados o investimento em pesquisa, as experiências extraídas no processo produtivo interno da organização, e os treinamentos técnicos realizados.

A premissa é de que a organização precisa de conhecimento anterior para assimilar e usar novos conhecimentos, pois o conhecimento prévio facilita a aprendizagem e a transferência de habilidades (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.3). Essa concepção indica que o aprendizado é acumulativo e que o processo de aprendizagem é maior quando está relacionado ao que já é conhecido. Nesse sentido, a capacidade absorptiva de uma organização dependerá das capacidades de absorção de seus membros, dado que, à medida que se investe no desenvolvimento da CA individual, é também desenvolvida a CA da organização. Esta é uma ação cumulativa, mas que não significa a soma das CA dos seus funcionários.

Nessa lógica, o conhecimento prévio irá afetar a CA da empresa ao permitir a acumulação do conhecimento mais eficiente no futuro, e a melhor compreensão dos acontecimentos críticos que estejam disponíveis externamente. Por esse ponto de vista, a empresa pode melhor avaliar os avanços tecnológicos e perceber sinais de que uma nova tecnologia está sendo desenvolvida. Nesse segmento, “a capacidade absorptiva permite que a firma possa prever de forma mais precisa os potenciais avanços tecnológicos e comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.10).

Ademais, se por um lado a acumulação da CA permite a empresa fazer previsão dos eventos, por outro, a sua falta de investimento impede a empresa de assimilar e explorar novas informações, e com isso perceber os sinais e as oportunidades para inovar. A falta de investimento inicial na CA onera ainda mais o seu desenvolvimento no futuro, tendendo a limitar o potencial de desenvolvimento de produtos e inovação.

Cohen e Levinthal (1990, p. 11) concluem que,

[...] as empresas com maiores capacidades de absorção tendem a ser mais pró-ativas, explorando oportunidades presentes no meio ambiente independentemente do desempenho atual. Alternativamente, organizações que possuem uma capacidade absorptiva modesta tendem a ser reativas, buscando novas alternativas em resposta à falha em algum critério de desempenho que não está definido em termos de mudança técnica (COHEN; LEVINTHAL, 1990, P. 11, tradução nossa).

A CA também facilita o processo inovador à medida que permite que o indivíduo faça associações (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Significa dizer que, para a organização, a CA depende da comunicação com o ambiente externo e da transferência de conhecimento entre as unidades da empresa, ou seja, da distribuição do conhecimento internamente. Essa distribuição pode ser realizada por duas formas diferentes no sistema de comunicação organizacional: ou é exercido formalmente (por equipe especializada) ou é de forma menos formal. A escolha do tipo de sistema a ser empregado poderá ser definida pela experiência dos membros da organização. Se a experiência da maioria dos indivíduos for menor que a dos

atores externos, que fornecem informações úteis, ou se as informações recebidas pelos membros forem muito técnicas, a empresa pode optar por contratar um profissional com experiência que fará a diluição da informação para a equipe interna, ou optar por centralizar o monitoramento e a recepção da informação.

2.2.1.2 O modelo de Tsai (2001)

Baseado no modelo de Cohen e Levintal (1990) e reportando-se ao contexto de rede, Tsai (2001) desenvolve sua pesquisa abordando os efeitos da CA de uma unidade organizacional sobre a geração de inovações e desempenho na rede interorganizacional. Na sua pesquisa o autor questiona como o conhecimento de uma unidade pode ser útil na melhoria do desempenho e na geração de inovação das outras unidades da rede.

Com essa perspectiva, Tsai (2001) examina a maneira como diferentes unidades acessam o conhecimento e as mais variadas formas de apresentação das informações externas. O autor revela a existência de capacidades diferentes de acessar informações dentro de uma mesma organização, mas também ressalta que, para que a geração de ideias inovadoras ocorra se faz necessário que se crie canais de distribuição de informações de forma a estimular e apoiar atividades inovadoras. Segundo o autor, “nas unidades organizacionais que possuem antecedentes relevantes é provável que o conhecimento tenha uma melhor compreensão de novas tecnologias que podem gerar novas ideias e desenvolver novos produtos” (TSAI, 2001, p. 1002).

Para Tsai (2001), o investimento em P&D é uma condição necessária para a criação da capacidade absorptiva. Internamente, a capacidade absorptiva desenvolvida pela unidade organizacional também afeta o desempenho das outras unidades, uma vez que essa capacidade melhora as operações comerciais e cria oportunidades de lucros. A capacidade absorptiva também é susceptível de moderar o efeito da posição da rede na unidade de negócios inovadora. O argumento é de que uma unidade pode ser capaz de acessar os novos conhecimentos, mas não melhorar a inovação e desempenho organizacional se não possuir capacidade suficiente para absorver tais conhecimentos. Quanto maior e melhor for o acesso ao conhecimento de outras unidades, mais necessário se faz ter capacidade absorptiva para se beneficiar desse conhecimento (TSAI, 2001).

O argumento é que esses efeitos dependem da capacidade absorptiva das empresas integrantes da rede, e conclui que a interação entre capacidade absorptiva e a posição da rede tem efeito positivo sobre a inovação e o desempenho das unidades. O autor salienta que é por

meio da rede que as unidades descobrem novas oportunidades e obtêm os novos conhecimentos ocasionados pela transferência do conhecimento e a ampliação do aprendizado organizacional.

Ao analisar duas grandes corporações multinacionais, Tsai (2001) conclui que a capacidade inovadora de uma unidade é “significativamente aumentada pela centralidade na rede intraorganizacional que fornece oportunidades de aprendizagem compartilhada, transferência de conhecimento e de informações” (TSAI, 2001, p. 1003). Sendo assim, a posição da rede de uma unidade organizacional e sua capacidade absorptiva representa sua capacidade de alavancar conhecimento útil que reside em outras partes da organização. Com esse entendimento, o autor afirma que a capacidade absorptiva da unidade revela sua capacidade para replicar ou aplicar esse novo conhecimento (TSAI, 2001).

2.2.1.3 O modelo de Zahra e George (2002)

Apesar dos estudos apresentados realizarem diversas interpretações para a CA, foi somente após ter transcorrido 10 anos da publicação do artigo seminal escrito por Cohen e Levinthal (1990) que o construto recebeu nova reconceitualização. Zahra e George (2002), ao proporem a reconceitualização do construto, reconhecem a CA como uma capacidade dinâmica que influencia outras competências organizacionais, e possibilita a criação e utilização do conhecimento para criar e sustentar a vantagem competitiva. O novo modelo define a CA como um conjunto de processos e rotinas pelos quais a empresa adquire, assimila, explora e transforma o conhecimento. No modelo, a CA é subdividida em dois grupos: capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada.

De acordo com Zahra e George (2002), as dimensões da capacidade absorptiva potencial (CAp) inclui a aquisição e assimilação do conhecimento. Essas dimensões captam os esforços gastos na identificação, aquisição e assimilação do novo conhecimento obtido de fontes externas, e se destacam por oferecer à empresa habilidade de adaptação em ambientes instáveis. Já as dimensões da capacidade absorptiva realizada (CAr) incluem a capacidade de transformação e exploração do conhecimento comercialmente; abrangem a combinação do conhecimento recém adquirido, incorporando-o nas operações da empresa.

A proposta das quatro dimensões de análise permite que a empresa construa a habilidade para transferir conhecimento com o uso da tecnologia para resolver problemas. As quatro dimensões da capacidade absorptiva são definidas pelos autores da seguinte forma:

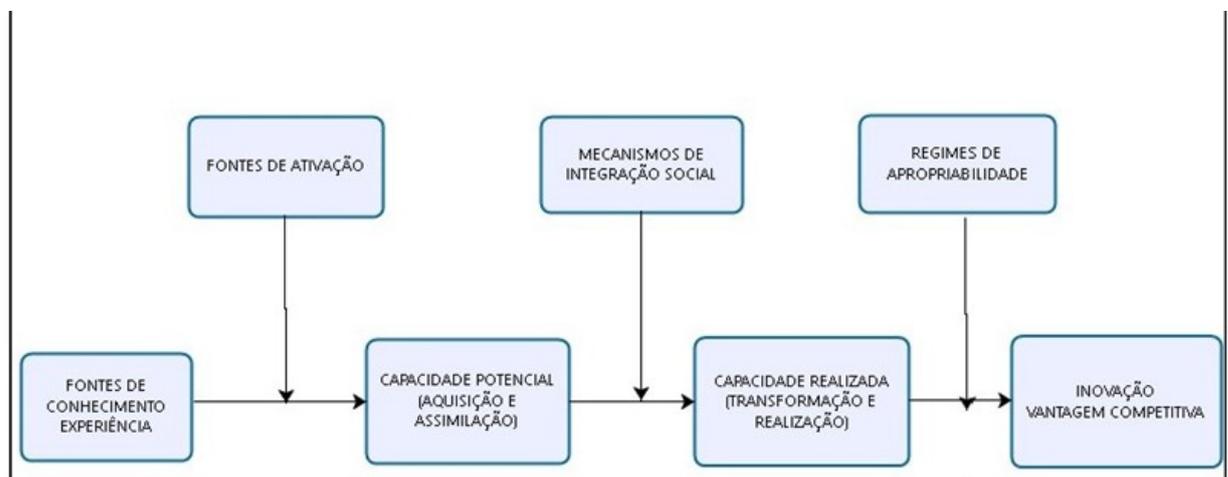
a) Aquisição: refere-se à capacidade de identificar e adquirir conhecimento externo. É

influenciada pela intensidade, velocidade e direção dos esforços utilizados pela empresa nessa atividade;

- b) Assimilação: indica os processos e rotinas que permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas no ambiente externo;
- c) Transformação: é a capacidade de refinar ou reformular o conhecimento adquirido combinado com o conhecimento existente, criando novas ideias e reconhecendo novas oportunidades;
- d) Exploração: é a capacidade de a empresa incorporar o conhecimento e aplicá-lo em suas atividades, resultando na criação de mudanças ou novas construções de bens, processos, sistemas ou aprimorar as competências existentes.

Segundo Zahra e George (2002), as capacidades de absorção potencial e realizadas são capacidades distintas e complementares, tendo em vista que a exploração do conhecimento necessita primeiro que o mesmo seja adquirido, e para transformá-lo e explorá-lo se faz necessário a sua aquisição e assimilação, conforme mostra a figura 3.

Figura 3 - Modelo da Capacidade Absortiva de Zahra e George



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192)

O modelo de Zahra e George (2002), representado na Figura 3, diferencia-se da visão de Cohen e Levinthal (1990) em dois aspectos: primeiro, por definir a capacidade absortiva como uma capacidade dinâmica inserida nas rotinas e processos da empresa; segundo, por estabelecer quatro dimensões acrescentando a dimensão transformação ao modelo de Cohen e Levinthal (1990).

2.2.1.4 O modelo de Fosfuri e Tribó (2008)

A partir do modelo de Zahra e George (2002) outros modelos foram sendo construídos. A Figura 4 apresenta o processo de transformação de conhecimento externo em resultados de inovação, segundo o modelo elaborado por Fosfuri e Tribó (2008).

No modelo, os autores consideram que a CA, como muitas outras capacidades dinâmicas, se desenvolve através da aprendizagem baseada na experiência da organização, observa-se uma tendência que ela se acumule com forte dependência do caminho traçado pela organização.

Figura 4 - Modelo Fosfuri e Tribó (2008)



Fonte: Fosfuri e Tribó (2008)

Corroborando com as ideias de Cohen e Levinthal (1990), os autores afirmam que as empresas que apresentam maior quantidade de recursos internos dedicados à P&D tendem a exibir níveis mais elevados de CAp. Por outro lado, empresas que estão envolvidas em P&D e transações baseadas no mercado em P&D, desenvolvem forte capacidade de compreender e assimilar fluxos de conhecimento referentes ao ambiente externo.

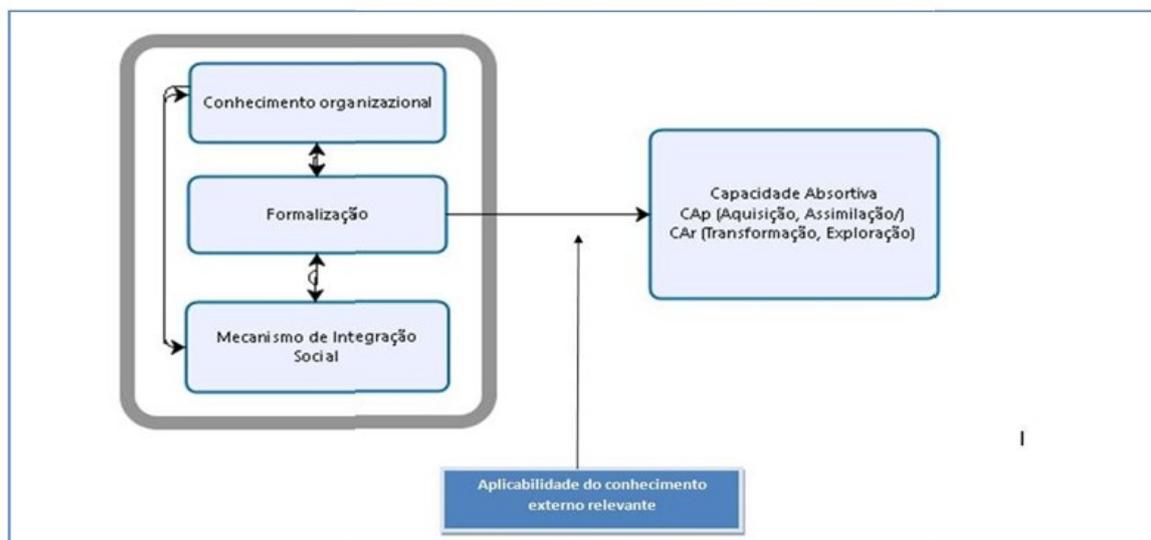
Para Fosfuri e Tribó (2008) o acúmulo de CAp de uma organização se dar tanto pela interação com fontes externas de conhecimento quanto pela experiência com a busca do conhecimento. Nesse sentido, no que tange a experiência com a busca do conhecimento, os autores afirmam que a CAp está relacionada com o aprendizado acumulado e com o desenvolvimento de atividades de inovação e representa o elo entre o conhecimento externo e o conhecimento interno da organização. Todavia, apesar da contribuição do estudo para a mensuração da CA, os autores concentram toda a sua análise na busca do acúmulo de CAp, não fazendo menção aos antecedentes da CAr. Para os autores a CAp e CAr não são distintas

e sim complementares.

2.2.1.5 O modelo de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)

Já na pesquisa de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008), o modelo proposto, demonstrado na Figura 5, busca proporcionar uma visão mais clara sobre como o papel dos fatores internos varia de acordo com as características do desenvolvimento científico-tecnológico relevante para a organização.

Figura 5- Modelo de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)



Fonte: Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008).

O modelo compreende dois blocos principais: o primeiro adota a abordagem de Zahra e George (2002) em relação à natureza multidimensional da CA e sua divisão em dois componentes. O segundo bloco mostra os determinantes ou antecedentes dessa capacidade: conhecimento organizacional, formalização e mecanismos de integração social.

Para os autores o caráter multidimensional da CA apresentado por Zahra e George (2002) não inclui alguns fatores organizacionais considerados por eles como antecedentes da CA. Com isso os autores incluem os atributos: conhecimento organizacional, a formalização e os mecanismos de integração social em seu modelo, considerado tão importante quanto as atividades internas de P& D.

O conhecimento organizacional, compreendido como o conjunto de habilidades e experiência da empresa, é determinado pela experiência acumulada com a busca do

conhecimento, e essa experiência surge ao relacionar o conhecimento existente na exploração do novo conhecimento. Essa atividade desenvolve a capacidade de identificar e assimilar novos conhecimentos da organização. Para os autores o conhecimento organizacional está presente na aquisição e exploração da CA. Já a formalização, avaliado a partir dos procedimentos, regras e instruções de processos organizacionais, e os mecanismos de integração social, são considerados fatores que influenciam a aquisição da CA ao facilitar a distribuição do conhecimento.

Dos cinco modelos apresentados, infere-se que o modelo de Zahra e George (2002) é o que melhor se adapta aos objetivos da pesquisa, tendo em vista a sua multidimensionalidade. Todavia, é importante, para realizar a parte empírica deste estudo, conhecer quais são os fatores que afetam a CA e como essa atividade é observada na empresa. Com este objetivo, a subseção seguinte foi desenvolvida para apresentar os vários estudos aplicados que se propuseram levantar os antecedentes e realizar a mensuração da CA.

2.2.2 Antecedentes e Mensuração da Capacidade absorptiva

Assim como Zahra e George (2002), outros pesquisadores têm procurado, a partir da visão de Cohen e Levinthal (1990), explicar a influência da CA nos eventos organizacionais. Consequentemente, com esse propósito, a criação de um instrumento de medição da capacidade absorptiva tem se tornado objeto de pesquisa de vários autores (ZAHRA; GEORGE, 2002, JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLVERBA, 2005, FOSFURI; TRIBÓ, 2010) que têm realizado estudos empíricos na busca por desenvolver e validar a mensuração da capacidade absorptiva, examinando todo o processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração dos vários tipos de conhecimento externo, não se limitando apenas à medição do conhecimento tecnológico.

Chou (2005), ao elaborar seu estudo sobre a CA, a partir de uma perspectiva sobre o indivíduo, concentra sua análise na capacidade de troca e de transformação do conhecimento potencial da equipe em conhecimento utilizável.

Segundo o autor, a CA e as práticas organizacionais necessitam das atividades de integração, que começa após o destinatário alcançar resultados satisfatórios com o conhecimento transferido, para a geração do conhecimento que seja útil a organização. A sugestão é que, tanto a capacidade absorptiva do indivíduo quanto os mecanismos a nível organizacional, exercem forte impacto sobre a criação de conhecimento. Partindo do ponto de

vista sobre o indivíduo, Chou (2005) afirma que a dificuldade de transferir conhecimento dentro da organização pode ser eliminada se os membros das organizações empregarem adequadamente a sua capacidade absorptiva.

Nesse sentido, a CA organizacional não está apenas em função das capacidades do profissional técnico especializado, mas também em função da experiência e do conhecimento de todos os integrantes da empresa. Sua atenção em relação à CA é direcionada ao compartilhamento de conhecimento, enfatizando o benefício e a importância da diversidade do conhecimento para a geração de ideias, e conseqüentemente para a resolução de problemas e geração de inovação. Outro aspecto, indicado pelo autor que coaduna com a visão de Tsai (2001) e que contribui para o desenvolvimento da CA organizacional, é a influência da rede de relações entre os diversos setores da organização e entre os vários tipos de empresas do mercado no compartilhamento do conhecimento. Essa perspectiva reforça a ideia de que a geração do conhecimento extrapola os limites organizacionais e é compartilhado por outras organizações.

Seguindo a mesma direção, Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005) concentram a pesquisa no nível da unidade. Após analisar 769 organizações, os autores sugerem que a aquisição de novos conhecimentos externos é fortemente afetada pelos mecanismos organizacionais associados às capacidades de coordenação e socialização. Os autores explicam, principalmente, que os efeitos dos mecanismos organizacionais, elencados no Quadro 2, associados à capacidade de socialização em transformação e exploração do conhecimento, são mais fortes do que mecanismos organizacionais associados a recursos de coordenação ou às capacidades de sistemas. O estudo contribui para a compreensão do fato de certas unidades serem capazes de adquirir e assimilar novos conhecimentos externos, mas não são capazes de transformá-lo e explorá-lo com sucesso.

Quadro 2 - Mecanismo de influência na Capacidade Absortiva – Mensuração de Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)

Dimensões	Componente	Mecanismos organizacionais
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	Interface entre funções
		Participação em processo de decisão
		Rotação de cargos
	Assimilação	Interface entre funções
		Conectividade
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Interface entre funções
		Participação em processos de decisão
		Rotação de cargos
		Sistemas-formalização
		Socialização - conectividade
		Táticas de Socialização
	Exploração	Sistemas-formalização
		Socialização - conectividade
		Táticas de Socialização

Fonte: Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)

Baseados na proposta de operacionalização da CA_r, Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005) exploram como os antecedentes organizacionais afetam a CA, avaliando quais os aspectos da CA são notadamente organizacionais. Para os autores, o exame sobre a unidade organizacional esclarece como a capacidade absorptiva pode ser desenvolvida pela empresa e demonstra quais as dificuldades encontradas em seu gerenciamento que inviabiliza desenvolvê-la com sucesso. As conclusões dos autores indicam que os mecanismos organizacionais associados à capacidade de coordenação e socialização (táticas de conexão e socialização) melhoram principalmente a CA_p de uma unidade.

No geral, a pesquisa de Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005) indica que os mecanismos organizacionais, estão associados às capacidades de coordenação. Para os autores, as conexões inter-funcionais, a participação e rotação de trabalho, aumentam a CA_p, enquanto que os mecanismos organizacionais associados com as capacidades de socialização (por meio das táticas de conexão e socialização) fortalecem a CA_r.

Estes resultados revelam que as unidades organizacionais apresentam diferenças em suas capacidades de gerar níveis de capacidade potencial e capacidade realizada, porque seguem diferentes caminhos de desenvolvimento. Os mecanismos organizacionais associados às capacidades dos sistemas, embora contribuam para a formalização da capacidade absorptiva realizada de uma unidade, não diminuem a CA_p. A sugestão indicada pelos autores é de que a aquisição e a assimilação podem ser formalizadas até certo ponto.

Ademais, os autores identificaram que a rotina influencia negativamente não só a capacidade absorptiva potencial de uma unidade, mas também a transformação latente à capacidade absorptiva realizada de uma unidade, impedindo a incorporação do conhecimento recém-adquirido e existente.

Assim, a existência de uma rede entre as unidades pode motivar os funcionários à colaboração, e permitir a interação em duas direções que possibilita a interpretação e compreensão do novo conhecimento externo. O estudo de Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005) sugere que a unidade organizacional deve tanto estabelecer vínculos com fontes externas de novos conhecimentos, quanto construir redes para assimilar, transformar e explorar novos conhecimentos externos.

Schmidt (2005) amplia o contexto de análise da CA ao buscar compreender como ocorre o processo pelo qual a CA é desenvolvida em empresas inovadoras, a partir de três tipos de conhecimento: o conhecimento desenvolvido internamente pela própria indústria, o conhecimento desenvolvido por outras indústrias e o conhecimento desenvolvido por instituições de pesquisa. Com esse propósito o autor pesquisou empiricamente os efeitos das atividades de P&D, dos recursos humanos, da gestão do conhecimento e do seu compartilhamento na organização sobre a CA. Para Schmidt (2005) a capacidade absorptiva permite que as organizações obtenham novas informações e dissemine para suas rotinas organizacionais.

Como resultado Schmidt (2005) destaca que:

- a) A CA das empresas se desenvolve ao utilizar e explorar novos conhecimentos nas suas atividades e ao reagir de forma célere às mudanças do ambiente;
- b) A atividade contínua em P&D influencia positivamente a CA, mas isso não significa necessariamente altos investimentos;
- c) Os gastos em P&D não contribui para a construção da capacidade absorptiva apenas auxiliar o seu desenvolvimento;
- d) Quanto maior for a P&D maior o conhecimento gerado internamente e menor conhecimento externo é requerido;
- e) A cooperação com as organizações de P&D – universidades e institutos tecnológicos contribuem para a CA, mas sua intensidade traz resultados diferentes;
- f) As empresas exercem o papel de patrocinador na construção de conhecimento e inovações de outras empresas;
- g) As empresas assimilam novas tecnologias e inovações que apresentam potencial de

exploração e comercialização;

- h) A utilização das tecnologias de informação melhora o fluxo de informações, a partilha dos conhecimentos e estimula a comunicação entre os membros da empresa.

Os dados da pesquisa comprovaram que a capacidade absorptiva influencia as organizações na captação e criação do conhecimento, ao permitir o desenvolvimento do capital humano da empresa na promoção da geração do conhecimento.

Infere-se, nesse contexto, que é necessário que a CA seja aprimorada e aplicada nas rotinas organizacionais das empresas, para que o capital intelectual possa manter-se ativo e em desenvolvimento dentro da organização, potencializando a inovação.

Direcionando o estudo da CA para o mercado brasileiro e para a tecnologia, Negri (2006), ao analisar o perfil tecnológico das empresas nacionais, afirma que o hiato tecnológico existente entre empresas de países desenvolvidos e empresas de países em desenvolvimento, como o Brasil, pode ser diminuído pela CA. Com essa concepção, a autora busca explorar os fatores que influenciam a capacidade absorptiva de novos conhecimentos pelas firmas brasileiras. Para esse fim, procura analisar a importância do perfil da mão de obra e do esforço tecnológico da firma para a capacidade de aprendizado, e também os principais fatores explicativos da capacidade absorptiva nas firmas brasileiras.

Segundo Negri (2006), para reduzir a lacuna e aproximar esses dois grupos se faz necessário aumentar a incorporação e a imitação das inovações tecnológicas produzidas nos países desenvolvidos. Para a autora, quanto mais rápida e eficiente for a transferência de tecnologia dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento, mais rápido se reduzirá o hiato tecnológico entre ambos, pois sua capacidade de progresso técnico estaria fortemente condicionada à capacidade de explorar os conhecimentos tecnológicos produzidos pelas firmas dos países desenvolvidos.

A pesquisa de Negri (2006) utiliza como fonte principal de informação os micro-dados da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - PINTEC (IBGE, 2014), e como indicador da capacidade absorptiva da firma, a utilização de fontes externas de informação para a inovação.

A autora considera que firmas possuidoras de capacidade absorptiva são aquelas que declaram que a fonte de informação tem um grau elevado de importância para a realização da inovação. Nesse sentido, as fontes de informação podem ser classificadas em dois tipos: empresariais (indica a capacidade de absorver conhecimentos de outras empresas) e acadêmicas (indica a capacidade de absorver conhecimentos acadêmicos).

As fontes de informações empresariais são os concorrentes, as empresas de

consultoria e as aquisições de licenças, patentes e *know how*, e serão importantes fontes de informação de acordo com o setor de atuação ou com empresas fornecedoras de serviços tecnológicos. As fontes de informações acadêmicas são universidades e institutos de pesquisa, centros de capacitação profissional e assistência técnica e instituições de testes, ensaios e certificações.

Quanto às variáveis explicativas da capacidade absorptiva, para Negri (2006) elas podem ser reunidas em três grandes grupos: o esforço tecnológico da firma, as habilidades pessoais dos seus trabalhadores e as características organizacionais da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No tocante ao esforço tecnológico, as variáveis utilizadas para medir esse esforço são os gastos em P&D das firmas e o fato de a firma realizar esforços contínuos ou ocasionais de P&D. Os gastos em P&D das firmas, por um lado, as capacitam para a realização de inovações e, por outro, as tornam mais capazes de internalizar o conhecimento produzido por outras fontes.

Sobre as características da mão de obra empregada, compreende-se que a habilidade das empresas em reconhecer e assimilar novos conhecimentos decorre das capacidades individuais de seus trabalhadores. Por essa perspectiva, a qualificação dos profissionais é um dos fatores com influência decisiva na capacidade da firma em absorver conhecimentos de outras fontes. Para Negri (2006) a qualificação da mão de obra é mensurada pela participação de funcionários com nível superior no quadro de pessoal da firma.

Para Negri (2006), um dos principais fatores para as empresas assimilarem conhecimentos de fontes externas está relacionado ao seu próprio esforço tecnológico, motivado pela acumulação do conhecimento científico.

Já os estudos de Fosfuri e Tribó (2008), que analisaram uma amostra de 2.464 empresas espanholas, encontraram evidências empíricas de que a cooperação em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a aquisição de conhecimento externo e a experiência interna em pesquisa são os antecedentes-chaves para a capacidade absorptiva da empresa.

O Quadro 3 apresenta os antecedentes para mensuração da CAP do modelo de Fosfuri e Tribó (2008).

Quadro 3 - Mensuração por Fosfuri e Tribó (2008)

Dimensões	Componente	Antecedentes
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	Interação com fontes externa de conhecimento
		Experiência com busca do conhecimento

Fonte: Adaptado de Fosfuri e Tribó (2008)

Para os autores a CA é uma fonte de vantagem competitiva em inovação, especialmente na presença de conhecimento interno eficiente. Já a CAR reflete a capacidade de aproveitar o conhecimento absorvido e transforma-lo em inovação. Nesse sentido, enquanto que a CAP atua na interface entre a empresa e seu ambiente, o CAR trabalha dentro da organização.

Ao explorar empiricamente a CAP, seus antecedentes e seu impacto no desempenho da inovação, Fosfuri e Tribó (2008) afirmam que a capacidade da empresa de explorar patente e os bancos de dados é uma das fontes mais abrangentes e acessíveis de informação científica e tecnológica. Nessa perspectiva, as CAP e CAR são duas capacidades distintas que podem potencialmente ter antecedentes diferentes, conforme indicado no Quadro 3. Entretanto, ter mais de uma não se traduz automaticamente em ter mais da outra. Assim, as empresas que apresentam altos níveis de CAP podem não se beneficiar de desempenho de inovação superior.

Os resultados revelaram que a experiência com a busca do conhecimento é um antecedente-chave do CAP. Especificamente, a pesquisa mostrou que existe um componente com forte dependência do caminho. Sendo assim, empresas que estiveram envolvidas em atividades relacionadas à P&D no passado se mostraram com taxas mais elevadas de acumulação dessa capacidade. O estudo confirma o papel crucial da CAP para a inovação. Destaca, ainda, que as empresas com níveis mais elevados de tais capacidades podem obter sistematicamente maiores vendas de produtos novos ou de produtos aprimorados. Os autores apontam que tal efeito é mais forte quando os fluxos de informação internos são mais eficientes.

Para os autores as “empresas que passam por profundas mudanças envolvendo concepção organizacional, estratégia e comercialização, mostram-se com maiores níveis de CAP” (FOSFORI; TRIBÓ, 2008, p. 185). Assim, uma importante reformulação interna pode servir ao propósito de tornar a empresa mais voltada para o exterior e para receber a informação externa.

Em outra direção, a pesquisa de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio

(2008), avança nos estudos sobre a CA ao fornecer evidências empíricas sobre o papel dos atributos do conhecimento. Os autores sugerem que a capacidade absorviva é estabelecida não apenas pela pesquisa e atividades de desenvolvimento, mas também por um conjunto de fatores influenciados pelo conhecimento organizacional, formalização e mecanismos de integração social. Esses fatores podem influenciar todos os componentes da CA da empresa; e essa influência pode ser tanto positiva quanto negativa, dependendo da aplicabilidade do conhecimento absorvido.

Na sua pesquisa, o conceito de CA é amplamente utilizado para analisar os processos de inovação. Ademais, dependendo do componente que está sendo analisado, os antecedentes organizacionais podem influenciar a capacidade absorviva de diferentes maneiras. Para os autores a capacidade necessária para absorver o conhecimento irá depender da natureza do conhecimento. Os autores criam uma distinção entre conhecimento científico e industrial, e também explica como cada um é influenciado por fatores organizacionais.

O conhecimento organizacional abrange o conjunto de habilidades, conhecimento e experiência que uma empresa possui, e é determinado pela base de conhecimento prévio da empresa, pela experiência acumulada com pesquisa, e pelas habilidades individuais dos funcionários e pelas atividades de P&D.

Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008) corroboram com os outros autores (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002) quando ressaltam que capacidade absorviva é cumulativa e que o seu desenvolvimento é dependente do caminho ou do histórico da organização.

Nessa perspectiva, uma empresa pode ignorar a existência de uma importante fonte de conhecimento, se não possuir alguma experiência relacionada com essa fonte. Por outro lado, tenderá a aproveitar melhor se essas fontes foram utilizadas anteriormente, devido ao fato de já possuir funcionários educados e treinados para absorver a informação.

Quanto aos mecanismos de formalização e integração social, esses são definidos como parâmetros organizacionais que podem influenciar a transferência de conhecimento entre indivíduos e entre as diferentes áreas funcionais da empresa.

A formalização refere-se às regras explícitas formais (procedimentos, regras e instruções). Sua utilização tende a reduzir a necessidade de comunicação entre as unidades, mas também o alto nível de formalização tenderá a exercer influência negativa. A formalização pode ter dupla influência na capacidade absorviva. Por um lado pode aumentar a eficiência da aquisição do conhecimento, e por outro pode dificultar a transformação do conhecimento.

Os mecanismos de integração social são práticas que reduzem as barreiras para o intercâmbio de informações dentro de uma organização (ZAHRA; GEORGE, 2002) e aumentam a absorção do conhecimento, incentivando a interação entre os diferentes membros de um grupo ao facilitar a distribuição de conhecimento dentro de uma organização. Os mecanismos de integração social podem ser formais ou informais, mas geralmente estão associados às práticas de rotação de trabalho, círculos de qualidade e metodologia de resolução de problema.

As práticas de rotação (rotatividade) do emprego aumentam a eficácia da absorção do conhecimento à medida que promove a complementaridade da experiência na empresa, uma vez que mecanismos de formalização e integração social são resultados da experiência acumulada de uma empresa e o conhecimento que reside nos indivíduos que a compõem. Em outras palavras, ambos os fatores são dependentes da trajetória da empresa.

Os autores sugerem que quanto mais aplicável for o conhecimento externo, mais fácil é para a empresa adquirir e explorar na prática. O conhecimento externo é obtido, principalmente, da interação com a indústria, fornecedores ou clientes. Em contraste, quando o conhecimento externo não é imediatamente aplicável, é mais difícil adquirir e explorar esse conhecimento, mesmo que a empresa reconheça que tem valor. Quando esse tipo de conhecimento é relevante, a empresa precisa desenvolver as competências que lhe permitirão assimilá-lo e explorá-lo de forma eficiente.

Avançando na discussão, Camisón e Fóres (2010) buscam a validação do construto, seguindo a proposta de Zahra e George (2002) a qual divide CA em duas dimensões, por meio de testes estatísticos. Para operacionalizar a mensuração da CA, Camisón e Forés (2010) realizam uma análise em 952 empresas espanholas e constroem duas escalas de medição para analisar as duas dimensões da CA. Sua pesquisa procura identificar indicadores que expliquem a captura da CA. Como resultado, a pesquisa amplia a base teórica de Zahra e George (2002) ao agregar outros tipos de conhecimento externo além do tecnológico na análise. O Quadro 4 apresenta os itens da escala utilizados pelos autores.

Quadro 4 - Mensuração por Camisón e Forés (2010)

Dimensões	Componente	Itens da escala utilizada
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	Captação de informações e conhecimento sobre concorrentes atuais e potenciais.
		Monitoramento de tendências e oportunidades.
		Frequência e importância da cooperação em P&D com outras instituições.
		Eficácia no estabelecimento de programas orientados para o desenvolvimento interno de aquisição tecnológica de competências de fornecedores ou clientes.
	Assimilação	A empresa tem capacidade na assimilação de novas tecnologias e inovações úteis ou com potencial para a empresa.
		Os funcionários participam de treinamento e feiras profissionais das áreas em que atuam.
		A empresa beneficia-se do Benchmarking industrial (competência-chave da empresa x experiência de empresas bem sucedidas do mesmo setor).
		Os funcionários da empresa apresentam trabalhos em congressos ou recebem pessoal externo para pesquisa.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa.
		Capacidade de renovação do conhecimento (eliminar o conhecimento interno obsoleto para estimular a busca de inovação).
		Troca de informação científica e tecnológica entre funcionários.
		Capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo de P&D e as inter-relações funcionais (engenharia, produção e marketing).
		mudanças do ambiente
Capacidade Absortiva Realizada	Exploração	Aplicação da experiência adquirida nas áreas tecnológicas e de negócios, priorizadas na estratégia da empresa que lhe permite estar tecnologicamente à frente no negócio.
		Desenvolvimento de patentes.
		Capacidade de responder às exigências da procura ou à pressão da concorrência, ao invés de inovar para ganhar competitividade, ampliando o portfólio de novos produtos, as capacidades e a pró-atividade tecnológica.

Fonte: Adaptado de Camisón e Forés (2010)

A pesquisa de Camisón e Forés (2010) destaca-se por dois fatores: primeiro, por integrar vários elementos analisados por outros pesquisadores em seu modelo, resultado da realização pelos autores de uma vasta revisão da literatura; segundo, por validar empiricamente as dimensões propostas por Zahra e George (2002). Os autores, ao condensarem em sua proposta vários elementos para a mensuração da CA, apresentam um mecanismo de operacionalização que pode ser utilizado por outros pesquisadores.

Já os estudos dos autores Kostopoulos et al (2010), ao analisarem 461 empresas gregas, encontraram indícios de que a CA contribui para a inovação e desempenho

financeiro, mas em diferentes períodos de tempo. Seu estudo oferece evidência empírica que demonstram o papel mediador da capacidade absorptiva na relação entre o conhecimento externo e inovação.

Para os autores, a empresa que, de forma consistente, cria e sustenta relações mais estreitas com fornecedores, se posiciona melhor para identificar e assimilar os novos conhecimentos externos. A complementaridade do novo conhecimento adquirido de fontes externas amplia ainda mais esses efeitos.

Os resultados do estudo indicam que o envolvimento das empresas com vários atores externos, como fornecedores, clientes, concorrentes e instituições de pesquisa, em colaborações para inovação, enriquece a sua base de conhecimento e desenvolve melhor sua capacidade de assimilar e explorar conhecimento externo.

Outros autores que revelam o papel moderador da capacidade absorptiva foram Engelen et al (2014), que, ao analisarem 219 empresas na Alemanha, reforçaram a literatura sobre a papel da capacidade absorptiva no fortalecimento da orientação empresarial e performance da empresa em mercados turbulentos.

Uma empresa com um alto grau de CAP tem forte comunicação e cooperação entre seus funcionários nas rotinas organizacionais e consegue identificar os segmentos comerciais mais promissores. Com isso, consegue reagir às tendências atuais da indústria. Sendo assim, a CAP permite à empresa interpretar e assimilar informações sobre possíveis ameaças, reagir rapidamente sobre as falhas de um produto inovador, integrar estes novos insights sobre o produto e fazer as correções aumentando a contribuição de desempenho da orientação empresarial.

Mais especificamente, a CA, como uma capacidade dinâmica para adquirir, assimilar, transferir e explorar novos conhecimentos externos, permite que uma empresa implemente uma abordagem estratégica orientada de forma mais eficaz e eficiente do que poderia se não tivesse tais capacidades. Essa percepção é particularmente importante para empresas que operam em mercados turbulentos.

Garrido et al (2017), buscando entender como as empresas de um mercado emergente latino-americano podem aumentar sua capacidade inovativa, analisaram o papel do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização sobre a capacidade inovativa das empresas brasileiras de Tecnologia da informação (TI). Os autores propõem a CA como variável mediadora entre desempenho passado e capacidade inovativa.

O resultado apontou que, tanto a capacidade absorptiva potencial quanto a capacidade absorptiva realizada, mediam parcialmente a relação entre o desempenho passado e a

inovatividade, sugerindo que as empresas com maior nível de CAp e CAR estão mais bem preparadas para adquirir, assimilar, transformar e utilizar o conhecimento. Além disso, a CA realiza a mediação entre desempenho passado e inovatividade, quando atua como mecanismo de controle de qualidade. A CAp, relacionada à capacidade das empresas de adquirir e assimilar conhecimentos externos, é importante para ajudar as empresas a acessarem e disseminarem as informações certas na empresa. A dimensão da CAR está relacionada com a transformação e uso do conhecimento, que é importante para combinar o conhecimento interno e externo e sua aplicação para aproveitar novas oportunidades. A CAp e a CAR atuam como um diferencial que pode conduzir os investimentos (ou o desempenho passado) à inovatividade e, provavelmente, à inovação efetiva.

Sob uma abordagem gerencial, as principais contribuições do estudo estão na vinculação da CA e da internacionalização para entender a capacidade inovativa das empresas. Os resultados mostram que as empresas podem se beneficiar do investimento ao melhorarem sua CA e atuarem no exterior. A partir da CA, as empresas podem explorar e aproveitar melhor o conhecimento e as oportunidades, bem como aprimorar a qualidade dos seus investimentos em inovatividade. Os autores concluem que a gestão do conhecimento é considerada o ponto de partida para vários fatores associados à competitividade.

Na busca por compreender se a CA é capaz de moderar a relação entre o capital intelectual e a inovação em empresas incubadas, Cassol, Zapalai e Cintra (2017) realizaram uma pesquisa com 88 empresas incubadas de Santa Catarina. Seu estudo apresenta como resultado o papel moderador da CA na relação entre o capital intelectual e a inovação, ou seja, por meio da CA o conhecimento é melhor aproveitado, contribuindo de forma acentuada para o desenvolvimento de inovações em empresas incubadas.

As empresas que se tornam mais competitivas são as que mostram uma capacidade de resposta rápida às necessidades do mercado e do cliente, que são capazes de inovar.

Considerando-se o papel do conhecimento como principal fonte de vantagem competitiva, a empresa possui o desafio de desenvolver a habilidade de criar a integração do conhecimento intrínseco na empresa com o conhecimento adquirido de fontes externas. Essa habilidade é realizada por meio da capacidade absorptiva.

Nesse sentido, e diante da análise da literatura apresentada, o caráter multidimensional da CA a partir dos principais fatores que estimulam o seu desenvolvimento é apresentado nos Quadros 5 e 6, que apresentam a complementação dos componentes levantados no estudo de Camisón e Forés (2010) bem como a consolidação de todos os elementos encontrados nos modelos de mensuração estudados .

Quadro 5 - Fatores de Mensuração da capacidade absorptiva Potencial

Dimensões	Componente	Mecanismos organizacionais	Autores
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	Captação de informações e conhecimento sobre concorrentes atuais e potenciais.	Camisón e Forés (2010)
		Monitoramento de tendências e oportunidades.	Camisón e Forés (2010)
		Frequência e importância da cooperação em P&D com outras instituições (universidade, institutos de pesquisa).	Schmidt (2005), Negri (2006), Camisón e Forés (2010), Kostopoulos et al (2010)
		Eficácia no estabelecimento de programas orientados para o desenvolvimento interno de aquisição tecnológica de competências de fornecedores ou clientes.	Camisón e Forés (2010)
		Participação de funcionários em processo de decisão.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)
		Rotação de cargos (práticas de job rotation).	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)
		Nível de investimento em P&D.	Negri (2006), Fosfuri e Tribó (2008), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)
		Práticas organizacionais de P&D.	Negri (2006), Fosfuri e Tribó (2008)
		Compartilhamento de informações entre setores.	Chou (2005)
		Existência de multiplicadores de conhecimento.	Schmidt (2005)
		Estrutura organizacional favorece a criação e ampliação das relações com fornecedores e clientes.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Chou (2005)
	Existência de Interface entre funções.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Chou (2005)	
	Assimilação	Capacidade na assimilação de novas tecnologias e inovações úteis ou com potencial para a empresa.	Camisón e Forés (2010)
	Participação dos funcionários em treinamento e feiras profissionais das áreas em que atuam/Investimento em treinamento.	Camisón e Forés (2010)	

continua

Dimensões	Componente	Mecanismos organizacionais	Autores
Capacidade Absortiva Potencial	Assimilação	Realização de Benchmarking industrial (competência-chave da empresa x experiência de empresas bem sucedidas do mesmo setor).	Camisón e Forés (2010)
		Apresentação de trabalhos pelos funcionários da empresa em congressos ou recebem pessoal externo para pesquisa.	Camisón e Forés (2010)
		Existência de Interface entre funções.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Chou (2005)
		Existência de multiplicadores de conhecimento.	Schmidt (2005)
		Grau de experiência dos funcionários.	Chou (2005), Schmidt (2005), Negri (2006)
		Participação em processo de decisão.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)
		Nível de escolaridade do quadro pessoal.	Negri (2006)
		Socialização - Conectividade/ Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa.	Jansen, Van den Bosch e Voberda (2005), Schmidt (2005)

Quadro 6 - Fatores de Mensuração da capacidade absorptiva Realizada

Dimensões	Componente	Mecanismos organizacionais	Autores
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Socialização - Conectividade/ Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa.	Camisón e Forés (2010), Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005), Schmidt (2005)
		Capacidade de renovação do conhecimento (eliminar o conhecimento interno obsoleto para estimular a busca de inovação).	Camisón e Forés (2010)
		Táticas de Socialização - Troca de informação científica e tecnológica entre funcionários.	Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008), Camisón e Forés (2010)
		Existência de Interface entre funções - Capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo de P&D e as inter-relações funcionais (engenharia, produção e marketing).	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Chou (2005), Camisón e Forés (2010)
		Participação em processos de decisão.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)
		Rotação de cargos (práticas de job rotation).	Cohen e Levinthal (1990), Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)

Dimensões	Componente	Mecanismos organizacionais	Autores
Capacidade Absortiva Realizada	Transfor- mação	Sistemas-formalização.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)
	Exploração	Exploração do novo conhecimento para responder às mudanças do ambiente/ Exploração de patentes e bancos de dados.	Camisón e Forés (2010), Negri (2006), Fosfuri e Tribó (2008)
		Aplicação da experiência adquirida nas áreas tecnológicas e de negócios, priorizadas na estratégia da empresa que lhe permite estar tecnologicamente à frente nos negócios.	Camisón e Forés (2010), Negri (2006)
		Desenvolvimento de patentes.	Camisón e Forés (2010)
		Capacidade de responder às exigências da procura ou à pressão da concorrência, ao invés de inovar para ganhar competitividade, ampliando o portfólio de novos produtos, as capacidades e a pró-atividade tecnológica.	Camisón e Forés (2010)
		Sistemas-formalização/ Existência de manuais e fluxo de informações eficientes.	Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008), Jansen, Fosfuri e Tribó (2008)
		Socialização - Conectividade/ Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)
		Táticas de Socialização - Troca de informação científica e tecnológica entre funcionários.	Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005)
Incorporação e imitação de inovações tecnológicas.	Schmidt (2005), Negri (2006)		

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A capacidade absorptiva se apresenta como um construto multidimensional, cujo conceito é utilizado por uma variedade de áreas de investigação. Ao utilizar o construto direcionando à gestão do conhecimento para a geração da inovação, observa-se que a capacidade de absorção concentra sua atenção em relação ao compartilhamento de conhecimento, enfatizando o benefício e a importância da diversidade do conhecimento para a geração de ideias e, conseqüentemente, para a resolução de problemas e geração de inovação. A este respeito, depreende-se que, no processo de aquisição do conhecimento, a empresa modifica sua base de recursos e integra novas habilidades, processos e rotinas, que servirão de suporte para o processo de inovação.

Cabe destacar que o levantamento dos antecedentes e dos determinantes da CA torna-

se essencial para a compreensão de sua importância para a estratégia organizacional. Ao analisar os seus antecedentes, observa-se na literatura analisada a afirmativa sobre três pontos: de que a CA depende do nível prévio do conhecimento existente na organização; o conhecimento é acumulativo; e a CA é influenciada pelas características internas da organização. Nesse sentido, o conjunto de características referentes à estrutura, processos de gestão, práticas de tomada de decisão, gestão dos seus recursos humanos, e, não menos importantes, suas práticas de disseminação das informações por meio das redes de relacionamentos, são exemplos de fatores que determinam a capacidade absorptiva da empresa.

2.3 Desafios do setor têxtil e de confecções

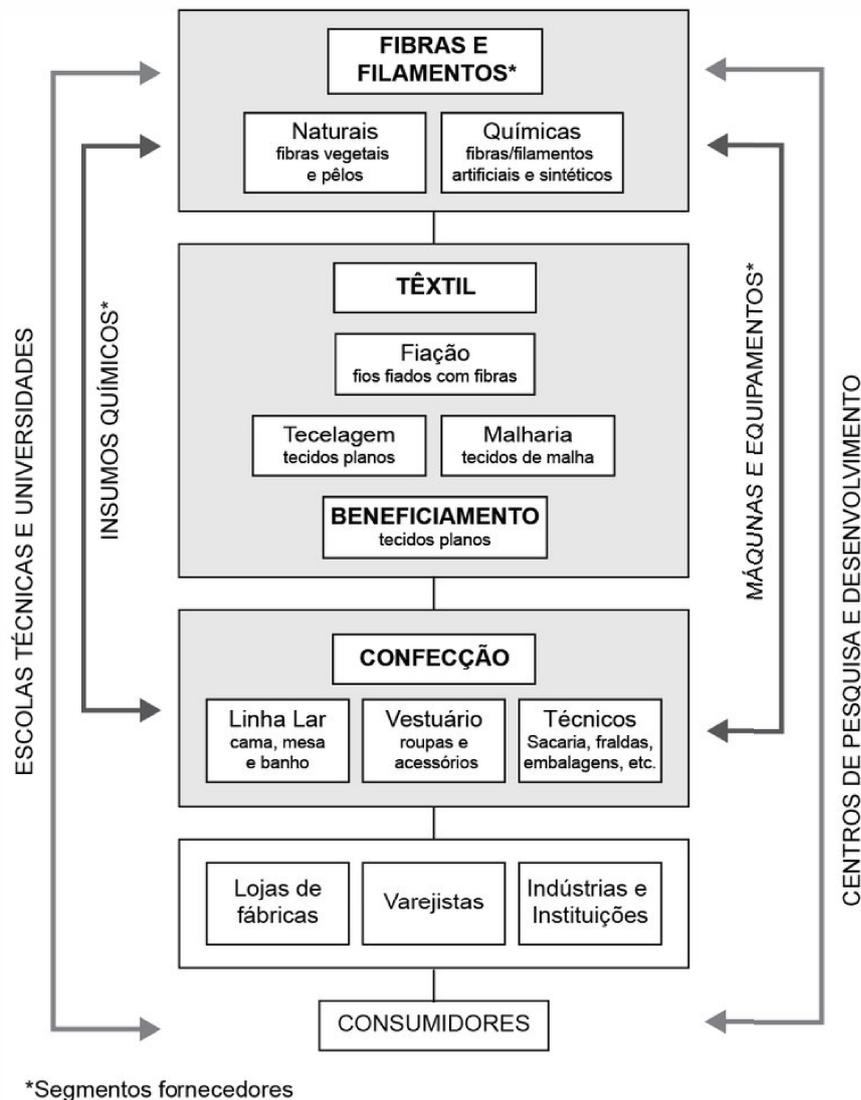
O setor industrial brasileiro apresenta uma estrutura produtiva diversificada e reconhecida mundialmente. Nas últimas décadas, as grandes transformações no cenário econômico nacional, e do mundo, fizeram com que as empresas do setor procurassem realizar reestruturações em busca de modernização e enfrentamento da concorrência (ROSSI; SANTOS; SANTOS, 2017).

De acordo com Rosa (2013), a competitividade da indústria brasileira está relacionada tanto à sua inserção no mercado mundial, quanto à implantação de novas tecnologias e novos processos produtivos nas indústrias locais. Outrossim, segundo a autora, um fator fundamental para que a indústria nacional encontre um melhor posicionamento no mercado está relacionado à capacidade de adaptação e de absorção das empresas do setor aos novos conhecimentos para gerar inovações.

Nesse sentido, o setor têxtil tem se mostrado de grande relevância para a economia, representando um dos setores que tem a segunda maior participação no primeiro emprego. Nesse contexto o mercado de confecção se destaca como um dos mais dinâmicos, dado que realiza constantes lançamentos de produtos e serviços (ABIT, 2015) e esse segmento no Brasil tem ocupado a quarta posição entre os maiores produtores mundiais.

O setor industrial têxtil e de confecções compreende diversas atividades distintas, composto por segmentos diferenciados, e está relacionado a outros processos produtivos, tais como químico e o petroquímico (ROSA, 2013). O processo produtivo da indústria de confecções envolve as etapas de corte, costura e acabamento (ABIT, 2012). A Figura 6 apresenta a estrutura das atividades produtivas e a relação entre os principais atores da cadeia têxtil-confecção.

Figura 6- Estrutura das atividades da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção.



Fonte: ABIT (2012)

O setor de confecção tem como características principais ser o principal consumidor da produção têxtil, apresentar grande heterogeneidade de ramos de atuação das empresas – encontrando-se subdividido em 21 ramos distintos, heterogeneidade de estrutura e de diferentes tamanhos com predominância de pequenas indústrias que respondem por 84,50% do total de estabelecimentos do setor no Brasil (ABIT, 2012).

Outra característica, de acordo com o levantamento da ABIT (2012), é a desconcentração territorial das indústrias no território nacional, com unidades produtivas distribuídas em inúmeros polos nas capitais e no interior dos Estados, mas com um movimento de transferência de unidades produtivas em direção ao Nordeste e Centro-Oeste

do país, como forma de redução dos custos de mão de obra.

No cenário local, segundo dados do IBGE, o setor industrial tem participação importante no conjunto das atividades econômicas desenvolvidas em Sergipe. Com um universo de 3.765 unidades (ABIT, 2015), possui forte predomínio de empresas de pequeno porte, como no Brasil, perfazendo uma proporção de 71% do total. O segmento de confecção têxtil em Sergipe conta com 155 empresas e emprega mais de 8 mil pessoas, concentrado em três polos principais: o metropolitano, nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, e os polos de Itabaianinha e Tobias Barreto. No polo metropolitano, destacam-se empresas de médio porte e uma grande indústria têxtil que confecciona peças de cama e mesa pertencentes a grandes grupos da região sul do país. O polo metropolitano conta, ainda, com um número expressivo de micros e pequenas empresas voltadas para o mercado local. É pertinente informar que no estado de Sergipe os municípios estão dentro do agrupamento de identidade territorial identificado como arranjo produtivo local (APL) de confecções e artesanato.

No polo de Itabaianinha o setor é caracterizado por empresas de gestão familiar e com práticas adotadas de sistema de terceirização da produção, preservando as etapas de pré-produção, modelagem e comercialização dos produtos. No polo de Tobias Barreto a característica é o número de pequenas unidades produtivas estruturadas a partir da feira de confecções local.

Desde a abertura da economia brasileira, este setor tem sofrido forte impacto da concorrência globalizada, a exemplo do impacto que a ascensão da China tem provocado sobre a produção brasileira. A partir do ano de 2008, profundas mudanças estruturais ocorreram no setor, impulsionadas pela computadorização do trabalho e disseminação da internet. Externamente, a crise financeira mundial, que se acirrou em 2009, alterou substancialmente as condições de investimento e do mercado. Internamente, as mudanças apresentadas foram marcadas pela saturação de alguns modelos de negócio e o aparecimento de outros; pelas transformações socioeconômicas internas - que resultaram em novos perfis de consumo -; e pela intervenção na oferta e demanda de empregos industriais, na formação de competências e nas capacidades institucionais (BRUNO, 2016).

As mudanças estruturais também refletiram nas atividades de inovação do setor. Segundo dados da Pesquisa de inovação Tecnológica – PINTEC (IBGE, 2014), demonstrados no Quadro 7, para as indústrias de transformação as maiores fontes de informação para inovação são obtidas por meio dos clientes ou consumidores seguido pelas redes de informações informatizadas.

Quadro 7 - Fontes de informação para inovação de empresas brasileiras

Atividades da indústria	Empresas que implementaram inovações						
	Total	Fontes de informação empregadas					
		Fornecedores	Clientes ou consumidores	Concorrentes	Empresas de consultoria e consultores independentes	Feiras e exposições	Redes de informações informatizadas
Indústrias extrativas	1.138	899	874	689	473	531	990
Indústrias de transformação	41.850	30.689	33.588	28.034	16.732	27.104	32.762
Fabricação de produtos têxteis	1.234	659	1.064	985	478	700	979
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	5.107	3.730	4.083	3.359	2.384	3.274	3.929

Fonte: IBGE (2014)

Do ponto de vista setorial, de acordo com as informações apresentadas no Quadro 7, para o universo de 5.107 empresas de confecção que implementaram inovações, 80% (4.083) informaram ser os clientes ou os consumidores sua maior fonte de informação, seguindo a mesma indicação da indústria de transformação. Esses dados indicam o impacto que as informações coletadas no ambiente exercem sobre a estrutura organizacional e sua importância para a estratégia organizacional.

Quanto aos tipos de inovações, de acordo com o Quadro 8, no âmbito da indústria de transformação, aproximadamente 81% inovaram em processos e 40% em produtos. Por segmento de atividade produtiva, aproximadamente 73% das empresas do setor têxtil e de confecção, o que corresponde a 5.399 unidades da amostra, implementaram inovações nos processos, sendo essas inovações já existentes no mercado brasileiro. Das 41.850 empresas que implementaram produtos ou processo novos ou significativamente aprimorados, aproximadamente 12% foram implantados pelas indústrias de confecção.

Quadro 8 - Inovação implementada por empresas brasileiras

Grau de novidade nas empresas que implementaram inovações.					
Atividades relacionadas	Produto				Processo
	Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional.	Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial.	Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial e Completamente novo para a empresa.	Novo para o mercado mundial Aprimoramento de um já existente.	Novo para a empresa, mas já existente no setor no Brasil.
Indústrias extrativas	366	19	3	-	1 101
Indústrias de transformação	16.634	4046	1.868	240	34.033
Fabricação de produtos têxteis	366	89	32	3	. 090
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	1.644	337	94	3	4.309

Fonte: IBGE (2014)

Os dados apresentados no Quadro 8 indicam que a maioria das empresas do segmento de confecção no país realiza o tipo de inovação incremental, sugerindo adaptações de inovações de outros segmentos.

Outro aspecto sobre essas mudanças, indicado em um estudo realizado em 2008 pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em conjunto com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), corresponde à escassez da oferta de trabalho. Para essas entidades, é a carência da oferta de trabalho que tem provocado a automação industrial. A afirmativa vai de encontro ao que os analistas, que promoveram o desenvolvimento tecnológico em países desenvolvidos, indicaram como necessidade de automação e robotização industrial em setores intensivos em trabalho humano.

Ademais, com a evolução da produção, aliada à ampliação do acesso à internet e às tecnologias de comunicação, a economia têxtil tem alterado suas estruturas de produção e de consumo. Segundo Bruno (2016, p. 44), “por meio da Internet e das tecnologias de comunicação, é possível disseminar a informação em tempo real para qualquer parte do mundo, fazendo com que a transposição do espaço físico passe a ser o principal fator limitador e diferenciador de acesso entre os mercados e os novos produtos”.

O uso intensivo de tecnologias da informação tem gerado mudança no modelo de negócios, ao permitir a interconexão entre diferentes estágios das cadeias de produção e a redução de custos e riscos associados. Essa mudança de paradigma tem caminhado junto com a necessidade de um novo “sistema técnico-econômico global na indústria da moda”

(BRUNO, 2016, p. 52).

As mudanças apontadas no estudo também indicam o surgimento de um novo modo de manufatura, denominado manufatura social. Na manufatura social, o uso da internet e das tecnologias permitem que o consumidor, ou qualquer outra pessoa, se envolva no processo produtivo. Esse novo modo de manufatura apresenta algumas importantes mudanças no modelo de produção, tais como a redução dos custos de fabricação de produtos personalizados, atração de talentos mais qualificados, multiplicação de pequenas instalações fabris, automação da produção por meio da robótica, implantação de sistemas de processamento de imagens de alta precisão e grande velocidade, e uso de dispositivo de manipulação de tecidos para criar roupas de alta qualidade e custo baixo.

Essas mudanças estruturais, de acordo com Bruno (2016), representam os avanços indicados pela quarta revolução industrial, que são ocasionados pelas tendências econômicas, sociais, ambientais e tecnológicos, e oferecem oportunidades inexploradas pelo setor têxtil e de confecção brasileiro.

Dentre as várias questões levantadas, Bruno (2016) destaca que os agentes econômicos brasileiros, para enfrentarem a crise existente do setor, devem buscar traçar estratégias que possam agregar, ao mesmo tempo, os interesses dos diversos atores da cadeia de produção e aproveitar as oportunidades emergentes.

Para o autor, o setor vem tomando decisões que enfatizam suas capacidades e recursos internos para enfrentar as mudanças estruturais necessárias. No entanto, ressalta que as organizações dessa esfera devem reconhecer que esse mesmo mercado, que apresenta várias dificuldades, também oferece oportunidades de desenvolvimento para aqueles que iniciarem uma renovação de suas estruturas. Nesse sentido, Bruno (2016) afirma que as oportunidades podem ser aproveitadas desde que as indústrias percebam a nova dinâmica do consumo e da produção, a transformação da manufatura e a complexidade produtiva.

A nova dinâmica do consumo e da produção global tem provocado diversas alterações, tais como aumento da frequência de mudança de rotinas; da diversificação de produtos, processos, fornecedores e tipos de insumos; da reorganização da produção. Além disso, vem influenciando no desempenho dos gerentes, dos trabalhadores e na eficiência do planejamento e da execução das operações.

Na transformação da manufatura, a oferta de soluções de serviços combinados com os produtos é parte de um processo de desenvolvimento de novas formas avançadas de manufatura chamada de *knowledge-based manufacturing*, na qual produtos se tornam similares a serviços enquanto serviços estão sendo industrializados.

Quanto à complexidade produtiva, Bruno (2016) informa que, ao mesmo tempo em que as novas tecnologias de manufatura avançada criam oportunidades para concorrer com a produção tradicional de países asiáticos, elas estabelecem uma ruptura industrial profunda que traz para a indústria um ambiente mais complexo. Nesse ambiente o trabalhador deve atuar de forma mais conectada com outros trabalhadores e com outras firmas, além de buscar ampliar seus conhecimentos.

Esses pontos mencionados indicam as “tendências econômicas, sociológicas, ambientais e tecnológicas que alterarão as bases da economia e da tecnologia de manufatura no setor” (BRUNO, 2016, p. 71). Essa projeção fará com que não mais existam fronteiras entre setores econômicos, que por sua vez influenciará no surgimento de novos modelos de negócio, da segmentação de mercados e de perfis profissionais.

Outras tendências que têm afetado todos os setores econômicos, e cada vez mais o setor têxtil e de confecção, e vêm sendo cobradas e utilizadas pelos consumidores, se relacionam ao atendimento às questões de sustentabilidade, ao uso de mídias sociais e à personalização de produtos. As exigências atuais têm feito com que as novas tecnologias de materiais, produtos e processos, e a hibridização da manufatura com os serviços, obedeçam aos princípios de consumo e produção sustentável. Sendo assim, as empresas devem estar atentas para a criação de novos conceitos de produtos e serviços que sejam mais fáceis de reciclar e de reutilizar, que consumam menos água e energia de transformação, menor quantidade de produtos tóxicos e que sejam biodegradáveis.

O ponto positivo é que estas novas categorias podem gerar novos mercados e abrir novas possibilidades de criação de valor além do valor econômico. Quanto ao uso de mídias sociais, tais como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, estas têm gerado novos grupos de consumo e sinalizado para o aumento do grau de penetração em mercados.

A tendência à individualização e à personalização também indica alteração da manufatura, visto que será cada vez mais necessário que a manufatura explore tendências de personalização, nas quais o consumidor atue como fornecedor, designer e vendedor (BRUNO, 2016). Todo o cenário traçado se mostra como um grande desafio para as empresas do setor e também indica oportunidades para as empresas que possam desenvolver e ampliar sua capacidade absorptiva das novas tendências.

2.4 Modelo Teórico

Nesta pesquisa, o foco central é a utilização do construto CA direcionada à gestão do conhecimento para a geração da inovação. No tocante ao modelo conceitual adotado para descrever e analisar a capacidade absorptiva nas empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil, sua construção apresenta os principais elementos, elencados pela literatura, que constituem a CA.

Evidencia-se que se trata de um modelo apoiado na proposta elaborada por Camisón e Forés (2010) que realizou a mensuração multidimensional da CA, a partir de duas escalas com itens que mediram a CA potencial e a CA realizada, por meio de quatro componentes, a saber: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Essas escalas permitiram identificar o ambiente interno e externo como elementos constitutivos para sua construção (ZAHRA; GEORGE, 2002; CAMISÓN; FORÉS, 2010).

Defende-se sua aplicação por ser um modelo que permite identificar os componentes que formam as capacidades potencial e realizada. Reforça-se também que esse modelo teórico apoiou-se na proposta de Camisón e Forés (2010) por este ter sido construído baseado numa vasta revisão bibliográfica, conforme indicado no Quadro 9, e por permitir uma análise do conhecimento sobre os concorrentes, tendências e oportunidades decorrente da abertura com o ambiente.

Quadro 9 - Estudos antecedentes para construção da escala de medição da Capacidade absorptiva

Escala	Componente	Estudos
Capacidade absorptiva Potencial	Aquisição <input type="checkbox"/> Conhecimento dos concorrentes <input type="checkbox"/> Abertura para o meio ambiente <input type="checkbox"/> Cooperação para P&D <input type="checkbox"/> Desenvolvimento interno para competências tecnológicas	Lane et al. (2001), Nieto and Quevedo (2005), Tu et al. (2006) Caloghirou et al. (2004), Lane et al. (2001), Jansen et al. (2005), Nieto and Quevedo (2005), Soo et al. (2007), Tu et al. (2006) Arbussà and Coenders (2007), Caloghirou et al. (2004), Jansen et al. (2005), Liao et al. (2003), Mangematin and Nesta (1999), Zahra and George (2002); Arbussà and Coenders (2007), Tu et al. (2006)

Continua

Escala	Componente	Estudos
	Assimilação <ul style="list-style-type: none"> ☐ Assimilação de tecnologias ☐ Recursos humanos ☐ Benchmarking industrial ☐ Envolvimento na disseminação do conhecimento ☐ Participação em cursos de formação e eventos profissionais ☐ Gestão do conhecimento 	Jansen et al. (2005), Matusik and Heeley (2005), Wong et al. (1999) Caloghirou et al. (2004), Hayton and Zahra (2005), Liao et al. (2007), Nieto and Quevedo (2005), Tu et al. (2006), Vinding (2006) Tu et al. (2006) Arbussà and Coenders (2007), Caloghirou et al. (2004), Fosfuri and Tribó (2008), Soo et al. (2007) Caloghirou et al. (2004), Jansen et al. (2005), Soo et al. (2007) Matusik and Heeley (2005), Szulanski
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação <ul style="list-style-type: none"> ☐ Transmissão de TI baseada em conhecimento ☐ Capacidade de renovação ☐ Capacidade de adaptação ☐ Intercambio de informações (científica e tecnologia) ☐ Integração P&D 	Jansen et al. (2005), Nieto and Quevedo (2005), Wong et al. (1999) Jansen et al. (2005) Jansen et al. (2005), Nieto and Quevedo (2005) Jansen et al. (2005), Lenox and King (2004), Szulanski (1996), Soo et al. (2007), Tu et al. (2006) Vinding (2006)
	Aplicação <ul style="list-style-type: none"> ☐ Exploração de novos conhecimentos ☐ Aplicação da experiência ☐ Proatividade tecnológica ☐ Desenvolvimento de patentes 	Jansen et al. (2005) Lenox and King (2004), Soo et al. (2007) Jansen et al. (2005) George et al. (2001), Mangematin and Nesta (1999), Zahra and George (2002)

Fonte: Camisón e Forés (2010, p.711)

O Quadro 9 revela a busca realizada por Camisón e Forés (2010) em ampliar e validar empiricamente os estudos de Zahra e George (2002). A partir da revisão do arcabouço teórico apresentado na terceira coluna do Quadro 9, os autores identificaram as duas escalas final, a capacidade absorptiva potencial e realizada, e elaboraram uma lista das rotinas, mecanismo e atividades que formam a CA.

O Quadro 10 apresenta a integração dos componentes dos instrumentos de medição da CA, elaborado por diferentes pesquisadores que foram abordados na revisão bibliográfica e que foram utilizados na representação do modelo teórico.

Quadro 10- Itens de Mensuração da capacidade absorptiva

Dimensões	Compo- nente	Mecanismos organizacionais	Autores
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	<ol style="list-style-type: none"> 1) Captação de informações e conhecimento sobre concorrentes atuais e potenciais 2) Monitoramento de tendências e oportunidades 3) Frequência e importância da cooperação em P&D com outras instituições (universidade, institutos de pesquisa). 4) Eficácia no estabelecimento de programas orientados para o desenvolvimento interno de aquisição tecnológica de competências de fornecedores ou clientes. 5) Participação de funcionários em processo de decisão 6) Rotação de cargos (práticas de job rotation) 7) Nível de investimento em P& D 8) Práticas organizacionais de P&D 9) Compartilhamento de informações entre setores 10) Existência de multiplicadores de conhecimento 11) Estrutura organizacional favorece a criação e ampliação das relações com fornecedores e clientes 12) Existência de Interface entre funções 	<p>Schmidt (2005), Negri (2006), Kostopoulos et al (2010), Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008), Chou (2005)</p>
	Assimilação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidade na assimilação de novas tecnologias e inovações úteis ou com potencial para a empresa. 2) Participação dos funcionários em treinamento e feiras profissionais das áreas em que atuam/Investimento em treinamento. 3) Realização de Benchmarking industrial (competência-chave da empresa x experiência de empresas bem sucedidas do mesmo setor). 4) Apresentação de trabalhos pelos funcionários da empresa em congressos ou recebem pessoal externo para pesquisa. 5) Existência de Interface entre funções. 6) Existência de multiplicadores de conhecimento. 7) Grau de experiência dos funcionários. 8) Participação em processo de decisão. 9) Nível de escolaridade do quadro pessoal. 10) Socialização - Conectividade/ Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa. 	<p>Camisón e Forés (2010); Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005); Chou (2005); Schmidt (2005); Negri (2006); Vega- Jurado, Gutiérrez- Gracia e Fernández- de-Lucio (2008)</p>

Continua

Dimensões	Componente	Mecanismos organizacionais	Autores
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Socialização - Conectividade/ Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa. 2) Capacidade de renovação do conhecimento (eliminar o conhecimento interno obsoleto para estimular a busca de inovação). 3) Táticas de Socialização - Troca de informação científica e tecnológica entre funcionários. 4) Existência de Interface entre funções - Capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo de P& D e as inter-relações funcionais (engenharia, produção e marketing). 5) Participação em processos de decisão. 6) Rotação de cargos (práticas de job rotation). 7) Sistemas-formalização 	Camisón e Forés (2010), Jansen, Van Den Bosch e Voberda (2005), Schmidt (2005); Chou (2005), Cohen e Levinthal (1990), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)
	Exploração	<ol style="list-style-type: none"> 1) Exploração do novo conhecimento para responder às mudanças do ambiente/ Exploração de patentes e bancos de dados. 2) Aplicação da experiência adquirida nas áreas tecnológicas e de negócios, priorizadas na estratégia da empresa que lhe permite estar tecnologicamente à frente no negócio. 3) Desenvolvimento de patentes. 4) Capacidade de responder às exigências da procura ou à pressão da concorrência, ao invés de inovar para ganhar competitividade, ampliando o portfólio de novos produtos, as capacidades e a pró-atividade tecnológica. 5) Sistemas-formalização/ Existência de manuais e fluxo de informações eficientes. 6) Socialização - Conectividade/ Informação é transmitida por meio de TI, para melhorar o fluxo de informação, promover a comunicação interna da empresa. 7) Táticas de Socialização - Troca de informação científica e tecnológica entre funcionários. 8) Incorporação e imitação de inovações tecnológicas. 	Camisón e Forés (2010), Negri (2006), Fosfuri e Tribó (2008); Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008), Schmidt (2005),

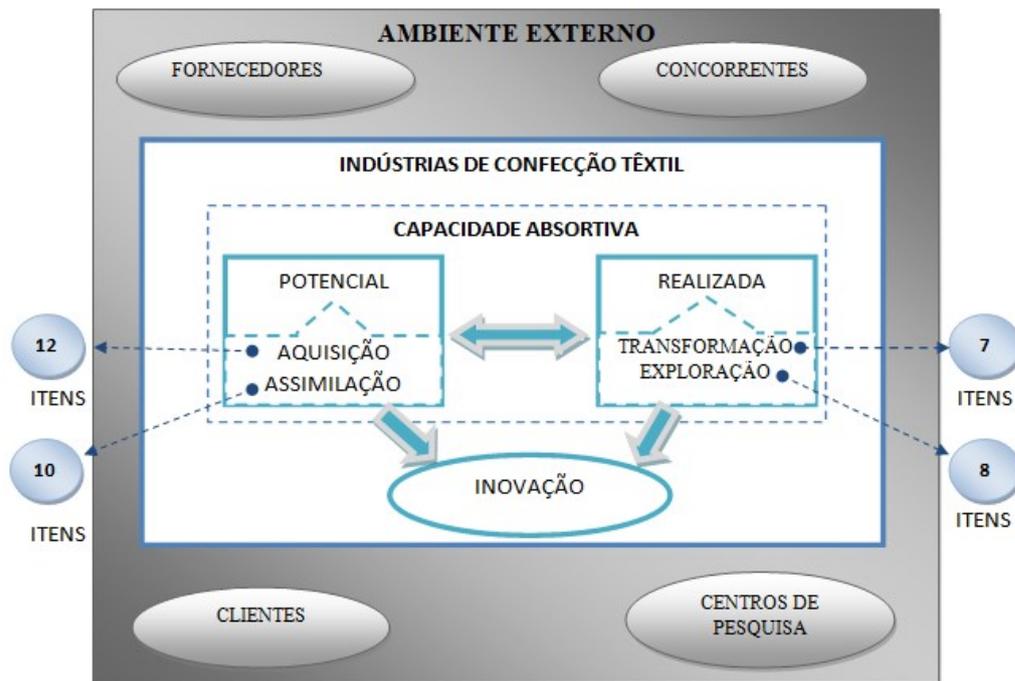
Fonte: Elabora pela autora (2019)

Para cada componente (aquisição, assimilação, transformação e exploração), indicado na segunda coluna do Quadro 10, foram elencados os mecanismos organizacionais levantados. No total foram encontrados 27 componentes, sendo: 12 para a fase de aquisição, 10 para a fase assimilação, 7 para a fase transformação e 8 para a fase exploração. Esses

componentes estão indicados no modelo teórico, representado na figura 7.

Sendo assim, o modelo teórico, representado na Figura 7, foi elaborado a partir da revisão do modelo desenvolvido por Camisón e Forés (2010) e da convergência dos vários componentes identificados nos estudos de Schmidit (2005), Chou (2005), Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005), Negri (2006), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008) e Kostopoulos et al (2010).

Figura 7- Modelo Teórico



Fonte: Elabora pela autora (2019).

Ademais, o modelo teórico, demonstrado na Figura 7, será utilizado como base para análise empírica da CA das empresas industriais pesquisadas. Destaca-se que seu caráter multidimensional é indicado pelos principais fatores que estimulam o desenvolvimento da CA, apresentado no Quadro 10.

Assim como foi descrito no parágrafo inicial, esta seção teve a intenção de apresentar os temas inovação, capacidade absorptiva e indústria de confecção, levando em consideração as inter-relações entre si, de forma a permitir maior compreensão sobre a influência das dimensões da capacidade absorptiva sobre o processo inovativo na indústria, o que foi realizado por meio das descrições dos conceitos e do modelo conceitual desta pesquisa. A seguir é apresentado os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa com vistas a atingir o objetivo geral e os objetivos específicos.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa para atingir o objetivo geral e os específicos propostos, e responder ao problema de pesquisa desta dissertação. Primeiramente, apresenta-se a caracterização da pesquisa e em seguida os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à abordagem de investigação, esta pesquisa se caracteriza como do tipo qualitativa e descritiva, tendo em vista a sua preocupação em identificar e compreender com maior profundidade o fenômeno investigado: a capacidade absorptiva para os sinais emitidos pelo ambiente que indicam necessidade de mudança e estimulam a inovação no âmbito das empresas industriais de confecção. A adoção desta abordagem se justifica pela carência de pesquisas qualitativas, utilizando análise de casos múltiplos, para estudar o tema. O que se observou, a partir da revisão de literatura, foi que a maioria dos estudos aplicados realizaram pesquisas quantitativas com uso de *survey*.

Para Gray (2012), a pesquisa qualitativa fornece um panorama profundo do contexto em estudo, sem atribuição de números e aplicação de hipóteses antecipadas. Esta abordagem de pesquisa é adequada quando se deseja investigar fenômenos organizacionais e as práticas adotadas, ao mesmo tempo em que se busca compreender os acontecimentos no mundo real e atribuir-lhes significados, por meio da subjetividade que não pode ser traduzida em números (SILVA; MENEZES, 2005). Para responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos, parte-se do pressuposto de que as informações que são coletadas do ambiente e absorvidas pelas empresas geram conhecimento que podem tornar-se o propulsor da inovação dentro das organizações.

Quanto à finalidade, trata-se de um estudo descritivo, por ter como objetivo primordial a descrição dos elementos que compõem as dimensões da capacidade absorptiva e seu papel sobre a inovação nas organizações pesquisadas. Nesse caso, esta pesquisa envolve o levantamento bibliográfico, o registro e análise das informações coletadas por meio da observação não participante e das entrevistas sistemáticas com os gestores das indústrias pesquisadas.

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa é classificada como estudo de casos múltiplos, realizada em empresas industriais do segmento de confecção localizadas no estado

de Sergipe. A escolha por esta abordagem faz parte da premissa de que a exploração do fenômeno em várias unidades (casos múltiplos) possibilita a elaboração de análise comparativa.

Para Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica usada quando são colocadas questões do tipo “como” e “por que” e o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; considera o ambiente de forma ampla e a descrição dos fenômenos é realizada de acordo com a compreensão das pessoas envolvidas. Esse tipo de investigação empírica abrange planejamento, técnicas e métodos de coleta de dados e de análise.

Para Gil (2008), o estudo de caso pode ser utilizado quando se deseja explorar situações da vida real, descrever a situação de determinado contexto e explicar as variáveis causais de determinados fenômenos nas situações em que não se podem realizar levantamentos e experimentos.

Para a realização da pesquisa foram definidas as etapas conforme a figura 08 a seguir:

Figura 08- Etapas da pesquisa



Fonte: Elabora pela autora (2019)

3.2 Unidades de análise e elementar

A definição da unidade de análise consiste em delimitar a fonte onde os dados serão coletados e as fronteiras de interesse do pesquisador (GODOY, 2006). Para esta pesquisa

levou-se em consideração a revisão da literatura sobre análise da capacidade absorptiva, que considera, dentre outras premissas, que o processo de absorção do conhecimento externo é um elemento essencial para empresas que são impactadas pelas mudanças no ambiente competitivo.

Desse modo, a unidade de análise é a empresa e suas relações com o ambiente, ou mais especificamente, com sua capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Buscou-se para isso um segmento econômico que fizesse parte de um mercado dinâmico. A opção pelo setor de confecção deve-se ao fato deste ser fortemente impactado pelas tendências do mercado, que se alteram de forma constante e rápida e, ainda, pela representatividade que este setor tem para a economia local, principalmente nos municípios onde estas indústrias estão localizadas.

3.3 Seleção de Casos de estudo

Para a seleção dos estudos de caso (público-alvo) desta pesquisa, o principal critério de escolha era a empresa ter como tipo de negócio a indústria de confecção, apresentar como características ter a atividade econômica desenvolvida no estado de Sergipe, com sede administrativa e instalação física local, possuir registro ativo no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e ter 10 ou mais pessoas ocupadas durante o período de coleta de dados. Esses critérios objetivaram excluir a participação de empresas industriais recém-criadas ou em fase de estruturação e entrada no mercado. A seleção dos casos se deu a partir de consultas à Federação da Indústria do Estado de Sergipe (FIES) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Foram selecionadas para a entrevista 12 empresas industriais do segmento de confecção têxtil, com pelo menos um ano de atividades ininterruptas.

Foram realizados contato por telefone com os gestores das empresas industriais, explicando sobre a pesquisa e convidando-as para participar. Das 12 empresas industriais convidadas, foi possível obter a quantidade de 7 entrevistas. Das empresas que não participaram duas justificaram de que estariam sem tempo livre naquele momento, uma empresa foi excluída por restrições operacionais, uma vez que toda gestão administrativa e estratégica estava localizada na sede da empresa no estado de São Paulo, e duas não apresentaram interesse em participar.

As empresas industriais participantes não foram identificadas nominalmente, assim como os gestores ou empresários entrevistados.

3.4 Procedimentos técnicos para coleta de dados e análise de dados

Segundo Yin (2015), as evidências para um estudo de caso podem ser oriundas de seis tipos de fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O procedimento de coleta de dados, como fonte de evidência para esta pesquisa, envolveu a pesquisa documental, a observação não participante e a entrevista com roteiro semiestruturado. O uso das múltiplas fontes buscou obter uma ampla visão da realidade das indústrias pesquisadas quanto à sua capacidade absorptiva e às inovações incorporadas. Os procedimentos definidos para atender a cada objetivo específico da pesquisa estão apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Objetivos e procedimentos

Objetivo específico	Procedimento
Caracterizar o setor e as empresas industriais de confecções têxteis de Sergipe pesquisadas.	Pesquisa documental
Compreender os mecanismos utilizados para aquisição e assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe	Pesquisa documental, observação não participante, entrevista
Compreender os mecanismos utilizados para transformação e exploração do conhecimento comercialmente em empresas industriais de confecção de Sergipe.	Pesquisa documental, observação não participante, entrevista.
Identificar inovações implementadas pelas empresas pesquisadas que foram influenciadas pela capacidade absorptiva das empresas estudadas.	Pesquisa documental, observação não participante, entrevista.

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Na primeira fase, a coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental, aplicada para verificar o atendimento aos critérios estabelecidos para a seleção dos casos, e para compreender a história da organização. Foram reunidos dados coletados de documentos físicos e eletrônicos, oriundos de consultas às páginas das empresas industriais na internet, sites de notícias, blogs, notícia sobre o setor, além de consulta a manuais, relatórios e informativos existentes nas empresas. A análise documental permitiu conhecer alguns fatores da capacidade de absorção das empresas industriais pesquisadas.

Nesta pesquisa, a adoção da observação não participante, seguindo o protocolo

descrito no instrumento disponível no Apêndice II, permitiu a coleta de informações do ambiente sem o envolvimento da pesquisadora. O uso desta técnica visou à coleta e registro de indícios dos mecanismos adotados pelas empresas industriais pesquisadas, para as dimensões aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento.

Em outras palavras, a observação não participante auxiliou na identificação de como ocorre internamente a comunicação entre os agentes da empresa; no reconhecimento visual das regras formais adotadas, tais como a manuais e instruções; e no tipo de ambiente e de interação entre setores ao realizar suas atividades organizacionais. A observação não participante ocorreu no momento da aplicação da entrevista e no momento da visita aos departamentos e setores da indústria.

As entrevistas foram aplicadas junto aos gestores responsáveis pelas empresas industriais, pessoas com conhecimento esperado para a pesquisa, haja vista que são informantes-chaves por terem uma visão mais completa sobre a totalidade da organização. O uso da entrevista é a fonte mais importante de informação em estudo de caso, e como um instrumento de coleta de dados possibilita a construção de um canal de comunicação entre o pesquisador e o entrevistado para entender as perspectivas e a experiência do entrevistado sobre os fenômenos analisados (MARCONI, LAKATOS, 2017).

As entrevistas, para a captação das informações, ocorreram de forma presencial, conduzidas pela própria pesquisadora, seguindo as questões descritas no instrumento disponível no Apêndice I.

3.5 Construção do roteiro de entrevista

Com o objetivo de investigar a capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação em empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção, o instrumento de coleta de dados, definido como roteiro de entrevista, está estruturado a partir dos blocos categorizados de acordo com o modelo proposto por Camisón e Forés (2010) e pela revisão da literatura. As questões foram adaptadas para a abordagem qualitativa sem alterar o questionamento original de cada pergunta.

Além das variáveis relativas ao construto, também foram incluídas no instrumento de coleta de dados as variáveis de identificação do gestor e da empresa pesquisada, de forma a obter suas características. Foram, também, aplicadas perguntas referentes à caracterização das organizações pesquisadas, tais como tempo de atuação da empresa e quantidade de funcionários.

Em relação ao respondente, foi identificado o cargo ou função na organização, grau de instrução formal e tempo de atuação na empresa. Ademais, as entrevistas foram gravadas, como adoção de procedimento de checagem, com o intuito de reforçar a qualidade dos dados coletados.

No instrumento de coleta foram abordados os objetivos da pesquisa, a introdução do tema, e a descrição das informações de acordo com o Apêndice I.

3.5.1 Validação do roteiro de entrevista e realização da entrevista piloto

Antes da realização da entrevista piloto, foi efetuada a validação do roteiro de entrevista, em junho de 2018, por uma especialista da área que atua como analista em atendimento à indústria no SEBRAE, no estado de Sergipe. Nesta etapa a especialista analisou o roteiro de entrevista e contribuiu com observações de forma a aumentar as chances de entendimento e estimular respostas mais completas pelos entrevistados. O roteiro foi considerado pertinente e abrangente. Após esta etapa o roteiro foi ajustado e, em seguida, foi realizada a seleção de uma empresa industrial para a aplicação da entrevista piloto.

Para Yin (2015), a utilização do estudo de caso “piloto” deve ser aplicada para orientar o design de pesquisas de casos múltiplos. O instrumento elaborado foi submetido à avaliação do piloto do roteiro de perguntas, conforme apresentado no Apêndice I, presencialmente com um dos gerentes-proprietário de uma empresa industrial do segmento de confecção no ramo de peças íntimas.

A seleção da empresa para o estudo de caso piloto obedeceu aos critérios de seleção previstos e, após contato por telefone, o gestor aceitou em participar da entrevista piloto. Não foi enviado o convite formalmente por e-mail e a empresa não fez parte do objeto de análise desta pesquisa. Sua finalidade foi para identificar possíveis falhas de entendimento em alguma questão e, assim, gerar melhor direcionamento na execução da pesquisa com as demais empresas industriais.

A entrevista piloto ocorreu em junho de 2018 com o diretor proprietário da empresa industrial na sede de uma das lojas da empresa, localizada no município de Aracaju. O estudo piloto possibilitou medir o tempo de aplicação da entrevista, que durou 40 minutos, refinar o roteiro e receber a apreciação do entrevistado sobre as questões. Para o entrevistado, o questionário foi considerado de fácil entendimento. No entanto, foi detectada a necessidade de se fazer uma prévia explicação acerca dos conceitos de inovação.

3.5.2 Técnica de análise de dados

O tratamento e análise de dados foram realizados por meio da análise de conteúdo. O uso dessa estratégia objetivou identificar padrões nas possíveis respostas referentes à capacidade de absorção para aquisição e interpretação de sinais do mercado como fator propulsor para inovação. A escolha pelo método da análise de conteúdo se dá por seu foco em qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (BARDIN, 2011).

Segundo Bardin (2011), a análise do conteúdo com enfoque qualitativo direciona a atenção para a presença ou ausência de uma característica, ou conjunto de características, nas mensagens analisadas, visando atingir interpretações mais profundas com base em pressupostos.

Ao realizar a análise de conteúdo, o pesquisador deve seguir as etapas: pré-análise – momento em que ocorre a organização e sistematização das ideias; exploração de material coletado e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Nesta pesquisa, a fase de pré-análise ocorreu por meio da transcrição de entrevistas de acordo com as perguntas realizadas, e organização das informações segundo os constructos pesquisados levando em considerando os pontos mais importantes de cada entrevista. Para isso seguiu-se as quatro regras de Bardin (2011): a não omissão de nenhuma fala do entrevistado; a utilização de técnicas iguais para a coleta de dados e análise do conteúdo; utilização de documentos adequados à pesquisa; e a exclusividade na classificação dos elementos.

A transcrição das gravações foi realizada com o apoio do sistema Media Play e com fones de ouvido. A transcrição das 7 entrevistas durou 12 horas e 30 minutos. Foram transcritas aproximadamente 7 horas de gravação. Após a transcrição foram ouvidas as gravações, verificados a ausência ou acréscimos de palavras nos textos transcritos, e eliminadas palavras repetidas. Com a conclusão desta etapa, seguiu-se para a etapa da exploração das falas.

Na fase de exploração foi realizada a tarefa de organização e análise dos dados coletados visando relacionar as afirmações dos entrevistados com as dimensões dos constructos pesquisados. Assim, nesta etapa, utilizou-se como recurso técnico um editor de planilha, no qual foram categorizadas as falas emitidas pelos gestores responsáveis pelas indústrias pesquisadas buscando-se identificar padrões em suas respostas de acordo com as categorias propostas, conforme a ordem descrita no Quadro 12. O apêndice IV desta

dissertação detalha a matriz dos pontos chave versus categoria de análise.

Quadro 12 - Descrição das categorias de análise

Dimensão da CA	Categoria de análise	Elementos a serem observados
Aquisição	Fontes do conhecimento	Integração e relações internas - Cooperação e troca de informações entre funcionários.
		Cooperação para pesquisa - Parceria com outras instituições e empresas
		Abertura para o meio ambiente e conhecimento do Concorrente
	Mecanismos de busca das informações	Aquisição tecnológica
		Exploração do conhecimento existente
		Uso de Sistemas informatizados
	Práticas de trabalho	Reuniões e participação nas decisões
		Monitoramento de tendências
		Interface entre funções
Assimilação	Compartilhamento de informações	Comunicação Interna da empresa e assimilação de Tecnologia
		Recursos humanos e Nível de escolaridade dos Funcionários
	Treinamentos	Participa de treinamento e feiras
		Realização de Benchmarking industrial
Transformação	Aplicação da experiência dos funcionários	Assimilação e uso de novas tecnologias
		Rotatividade de cargos (capacidade de renovação e adaptação)
	Processos de comunicação	Programa de desenvolvimento de funcionários
		Socialização e conectividade (intercâmbio de informações)
		Trocas de informações por meio de TI
		Existência de manuais e documentos
Exploração	I Incorporação de inovações	Exploração comercial de novos conhecimentos
		Aquisição de maquinários, sistemas
		Aplicação da experiência adquirida
	Exploração de patentes e marcas	Registro de marcas
		Desenvolvimento de patentes

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O quadro 12 apresenta as 9 categorias definidas previamente após as leituras e a construção do instrumento de coleta de dados. As categorias foram distribuídas em temas de acordo com a dimensão da Capacidade Absortiva e foram confirmadas e reordenadas após a aplicação das entrevistas. Em cada uma das categorias foram agrupados os 27 termos que se originaram das falas individuais dos gestores.

O procedimento de agrupar os elementos semelhantes indicados no modelo teórico teve a intenção de facilitar a análise dos dados da pesquisa. Para a dimensão aquisição, a construção das categorias elencadas procurou evidenciar a utilização do conhecimento e da

experiência da empresa no processo de busca de informação; para as categorias na dimensão assimilação, a busca foi para compreender os recursos e capacidades utilizados para a assimilação das informações; na dimensão transformação, a busca foi para encontrar evidências de como se dá a transformação do conhecimento na empresa, e por fim nas categorias da dimensão exploração buscaram-se evidências da aplicação dessas informações e se essas aplicações resultaram em inovações na empresa.

A terceira e última fase envolveu a realização de interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos. Para isso foram analisadas as afirmativas dos dirigentes. O resultado dessa etapa é apresentado na seção de análise e interpretação dos resultados.

4 ESTUDO MULTICASO

Nesta seção são apresentadas as características gerais e o relato dos dados coletados em cada empresa industrial pesquisada. Para a realização foram pesquisadas sete empresas industriais segundo os critérios apresentados na seção anterior.

As indústrias selecionadas são do mesmo segmento industrial, o de confecções, mas com ramos de atuação diferenciados. Situam-se no estado de Sergipe e estão estabelecidas nas cidades de Aracaju, capital do Estado, Lagarto, Itabaianinha e Tobias Barreto. O Quadro 13 apresenta breve descritivo das empresas participantes.

Quadro 13 - Descrição das empresas entrevistadas

Indústria	Localização (município Sergipano)	Ramo de atuação da indústria	Número de funcionários	Tempo de existência (anos)	Formação acadêmica do entrevistado
1 (Alfa)	Lagarto	Confecção de roupas esportivas	45	20	Superior incompleto
2 (Beta)	Aracaju	Confecção de camisas	16	26	Superior completo
3 (Gama)	Itabaianinha	Confecção de Vestuário feminino	34	8	Superior completo
4 (Delta)	Itabaianinha	Confecção de Vestuário feminino	14	12	Superior completo
5 (Omega)	Tobias Barreto	Confecção de roupa de cama	110	30	Superior completo
6 (Epsilon)	Itabaianinha	Confecção de roupa fitness	70	10	2º grau completo
7 (Zeta)	Itabaianinha	Confecção de Vestuário feminino	15	11	Superior completo

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O levantamento dos dados ocorreu de forma presencial e as entrevistas foram realizadas no período relativo ao 2º semestre de 2018, entre os meses de agosto a novembro. Quanto às indústrias pesquisadas, verificou-se que o tempo de existência variou de 8 a 30 anos, a quantidade de funcionários variou entre 14 e 110 funcionários, e os perfis dos entrevistados se apresentaram com formação acadêmica distinta. A formação acadêmica dos entrevistados concentrou-se nas áreas de administração e pedagogia.

Seguindo os critérios de classificação do porte das empresas de acordo com o número de empregados, utilizando-se a metodologia adotada pelo SEBRAE, para as empresas pesquisadas tem-se: três enquadradas como micro indústrias, por possuir até 19 empregados contratados, três enquadradas como indústria de pequeno porte, uma vez que possuem 34 a 70

funcionários, e uma indústria de médio porte, com 110 funcionários.

A seguir apresenta-se a descrição das informações obtidas em cada empresa pesquisada, caracterizando-as e procedendo aos relatos relacionados às dimensões da capacidade absorptiva.

4.1 Empresa Alfa

4.1.1 Características da empresa

A empresa Alfa é uma empresa com gestão do tipo familiar, de pequeno porte, com gestão do negócio centrado nos membros da 2ª geração, e está localizada na cidade de Lagarto, na região centro-sul do estado de Sergipe. Iniciou suas atividades nos anos 70 com a confecção de fardamento escolar. Ao longo dos anos ampliou a quantidade e a oferta de produtos para confecção de roupas esportivas, e se especializou na fabricação e comercialização de produtos esportivos personalizados, utilizando-se das tecnologias e tendências do mercado.

Desenvolveu marca própria, atualmente o carro “chefe” da empresa, a qual comercializa a linha esportiva e casual com o portfólio de 11 produtos. Atende a todas as regiões do Brasil; possui clientes no exterior e parcerias com clubes esportivos para confecção de fardamento e camisas licenciadas.

A empresa se utiliza de recursos tecnológicos, tem buscado a profissionalização de seus familiares por meio da formação de nível superior, e seus membros tem papéis definidos na atuação organizacional, como no desenvolvimento de produtos, na produção e na contabilidade. Dentre as características organizacionais destaca-se o desenvolvimento de visão, de metas e objetivos para o negócio e o uso de consultores profissionais.

Outra característica da empresa Alfa é a não utilização de terceirização para as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos, tendo essas atividades realizadas internamente.

4.1.2 Inovação na empresa Alfa

A partir da entrevista com a gerente-proprietária e das observações, buscou-se evidências referentes às principais inovações implementadas nos últimos cinco anos na empresa.

As principais transformações identificadas nos últimos cinco anos na empresa foram a

introdução de novos materiais para a fabricação de seus produtos e lançamento de novas linhas de produtos, o que provocou mudança no seu processo produtivo, ocasionado pela aquisição de novas máquinas, software e gerenciamento dos seus processos. Partes dessas evidências podem ser vista no relato da entrevistada:

[...] hoje, todo o mercado de Sergipe trabalha com malha chamada poliéster, cacharel, mas pra gente esse patamar já estava defasado. A gente precisava de uma malha nova, a gente foi buscar a malha *dry fit*, que hoje aqui no Estado ninguém trabalha, é a melhor malha que tem, é mais cara, mas é o que faz o diferencial. Isso foi de uns cinco anos pra cá, mas juntamente com a malha, a gente investiu em algumas máquinas, que somos pioneiros no nordeste (entrevistada Alfa).

O uso de maquinários modernos, identificados com a observação não participante, demonstra investimento organizacional em tecnologia que ocasionaram a otimização dos processos operacionais e a redução de custo de produção. Sendo assim, e seguindo o Manual de Oslo (2018), a empresa realizou inovação de produto e de processos, uma vez que a inovação de produto e processos ocorre com a implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente melhorados operacionalizados pela empresa ou introduzidos no mercado.

Outra inovação identificada está relacionada à estratégia de marketing, implementada pelo novo método, o marketing digital, para divulgação da marca e dos produtos fabricados. A adoção dessa estratégia pela organização demonstra que a mesma vem acompanhando uma tendência do mercado em se adotar a estratégia de marketing em busca de novo posicionamento do produto.

Segundo o Manual de Oslo (2018), a inovação de marketing se dá com a implementação de um novo método de marketing não utilizado anteriormente pela empresa e está voltado para melhor atender as necessidades dos consumidores, além de abrir novos mercados com o objetivo de aumentar as receitas da empresa.

Nesse sentido, a abertura de novos mercados para a empresa Alfa ocorre quando a empresa se utiliza da estratégia de publicidade por meio das redes sociais, produzindo conteúdo que amplia o canal de interação com o público alvo e possibilita o aumento do número de clientes. Essa ação, segundo a entrevistada da empresa Alfa, aumentou o número de visitas ao sítio da empresa, o que resultou na necessidade de criar uma loja online, que está em processo de finalização. Segundo a entrevistada:

[...] A gente tem parceiros, a gente faz algumas parcerias que nos levam a vender quase para o Brasil todo [...] mas hoje em dia tem a internet. Um projeto que será finalizado em outubro é fazer as vendas on-line. Estamos colocando a nossa própria marca na loja virtual (entrevistada Alfa).

Além das mídias sociais, a empresa tem construído parcerias com clubes esportivos, realizadas por meio de patrocínio a esses clubes. Essa ação permitiu a divulgação da marca internacionalmente.

4.1.3 A Capacidade Absortiva na empresa Alfa

Nesta subseção são apresentadas as principais evidências encontradas da Capacidade Absortiva da empresa Alfa. Sua apresentação é realizada por meio das categorias, que foram utilizadas para verificar os elementos da CA, definidas na seção anterior.

4.1.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

Essa categoria apresenta as principais fontes de conhecimento utilizadas pela empresa. Na entrevista foi identificado que a maior preocupação da empresa com a busca de informações está vinculada ao acompanhamento das mudanças implementadas pela concorrência.

A empresa Alfa, segundo a gerente-proprietária, se consolidou como líder no mercado sergipano, em sua categoria, por estar sempre em busca de um diferencial. Para a entrevistada, esse diferencial é decorrente da experiência acumulada, principalmente do diretor presidente, e da constante busca por oferecer um melhor produto, o que contribuíram para o atual posicionamento da empresa. Com mais de 20 anos no mercado, as inovações implantadas pela organização foram incentivadas pela aquisição de conhecimento externo para desenvolver novos produtos e adquirir novas tecnologias de fabricação. Conforme a gerente da empresa Alfa:

[...] a gente sempre busca pra saber o que está no mercado, o que está saindo, o que o concorrente tem de diferencial ou o quê eu posso ser melhor que o concorrente. Buscamos, vamos atrás e pesquisamos na internet (entrevistada Alfa).

Nesse sentido, suas principais fontes de informação e conhecimento são: seus fornecedores - que apresentam as tendências no mercado nacional para a organização, e que a partir do relacionamento de parceria transforma-se em um mecanismo que contribui para a aquisição da CA; os eventos como feiras e exposições; e a internet. Estes últimos fornecem informações sobre as práticas produtivas e as inovações implementadas pela concorrência

nacional e pelas empresas líderes do setor no mercado mundial. Conforme a gerente da empresa Alfa, “[...] com os representantes comerciais, a gente sempre pede pra eles fazerem uma pesquisa de mercado, pra ver como está o comportamento dos nossos concorrentes”. (entrevistada Alfa).

No entanto, a empresa não possui parceria com universidades ou instituições tecnológicas para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos. A entrevistada da Alfa comentou que as únicas parcerias existentes com instituições são as firmadas “[...] com a Federação da Indústria e SEBRAE, mas não para atividades de pesquisa, e sim capacitação”.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

Essa categoria busca identificar as ferramentas e meios utilizados para a busca de informações. Os mecanismos de busca das informações são importantes, pois possibilitam alertar a empresa sobre mudanças no ambiente (CAMISÓN; FORÉS, 2010).

Para a empresa Alfa as informações chegam diariamente tanto pela equipe de vendas quanto pela equipe gerencial. Em relação à equipe gerencial, alguns dos mecanismos utilizados são as participações em treinamentos de instituições de apoio, bem como a participação em feiras do setor, que conforme a entrevistada da Alfa “[...] todos os anos tem que ir a São Paulo, umas duas a três vezes, buscar justamente o que tem de novo no mercado para poder trazer pra indústria”. (entrevistada Alfa).

Outro mecanismo de busca de informações, indicado pelo gestor e constatado com a observação não participante, é a troca de informações entre os funcionários da empresa, que para a empresa Alfa ocorre por meio de reuniões formais e conversas informais entre os setores e os níveis hierárquicos.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

A empresa Alfa possui uma equipe interna de líderes, denominação dada aos coordenadores de diferentes áreas da empresa, que representam os demais funcionários e levam ideias e questionamentos para as reuniões. Esses líderes não participam das decisões estratégicas da empresa, que, segundo as justificativas apresentadas pela entrevistada, por se tratar de empresa familiar as discussões dos assuntos estratégicos ficam restritas aos diretores, não sendo compartilhados e discutidos com toda equipe de funcionários.

Na empresa Alfa todos os processos estão formalizados. No entanto, a divulgação e as instruções dos processos são primeiramente repassadas para os coordenadores de áreas e em seguida estes repassam para sua equipe. Segundo a entrevistada, quando uma informação nova é adquirida ela é disseminada por meio de reuniões, e é por meio delas que ocorrem as orientações e explicação sobre sua importância.

4.1.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

A comunicação na empresa Alfa ocorre de maneira formal e informal. O meio formal são as reuniões realizadas para a troca de informações e apresentação das novidades que foram capturadas nas feiras e na internet. A empresa tem como prática realizar dois tipos de reuniões. O primeiro tipo ocorre entre a direção da empresa e as lideranças dos seus diversos setores; o segundo é uma reunião geral com todos os funcionários, que, de acordo com a entrevistada, ocorre uma vez no mês.

Diariamente, o setor comercial e de vendas trocam informações com a gerência e a produção, tanto formalmente quanto informalmente. A troca de informação internamente se utiliza de meios como o telefone, o aplicativo *whatsapp* e mural de informações; e externamente, com uso de e-mail e do aplicativo *whatsapp*. A empresa também tem realizado busca no mercado para a implantação e desenvolvimento de um software personalizado que integre e proporcione a comunicação direta e em tempo real do setor de vendas com os setores produtivos e gerenciais.

No desenvolvimento de novos processos produtivos, as discussões ocorrem entre o gerente de produção e a diretoria, que inicialmente se reúnem sem envolvimento dos outros setores. O mesmo ocorre com o setor de criação para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos.

Na parte operacional, as trocas de informações ocorrem entre os líderes setoriais e os funcionários em reuniões. Na empresa os documentos informativos são utilizados para acompanhamento das vendas e da produção, só que estas informações ficam restritas aos gestores da organização.

e) Treinamentos (categoria 5)

A entrevistada da empresa Alfa considera que sua equipe possui conhecimento técnico

para desenvolver suas atividades. Segundo a entrevistada, alguns funcionários adaptaram suas experiências anteriores às necessidades da empresa; no entanto, considera seus processos de fácil aprendizado. Nesse sentido, a empresa não tem um programa específico de desenvolvimento de pessoas.

Em relação aos eventos externos à organização, tais como feiras e eventos do ramo de confecções, equipamentos e serigrafia, as participações se restringem aos gerentes e diretor-proprietário. Na empresa Alfa o nível de escolaridade geral é do ensino médio, com exceção do gestor financeiro que possui nível superior. Os gestores têm conhecimento para gerenciar as tarefas, mas se utiliza de consultoria para solucionar determinadas tarefas, tais como implantação de sistemas. Além das consultorias, a Alfa também busca capacitações por meio de parcerias com instituições representativas do setor.

4.1.3.3 Dimensão transformação da Capacidade Absortiva realizada

f) Aplicação das experiências dos funcionários (categoria 6)

Na empresa Alfa existe rodízio entre as funções, mas não existe um programa que planeja a rotatividade das áreas. A rotatividade de funções ocorre para suprir a ausência por motivo de férias de funcionário e quando ocorre aumento da demanda na produção. Quando ocorre a rotatividade, o funcionário acompanha outro funcionário, de área diferente da sua, durante alguns dias, para aprender o processo e desempenhar as atividades naquele outro setor.

Segundo o relato da entrevistada, ao longo da trajetória da empresa Alfa se realizou investimento em novas máquinas com o objetivo de modernizar a produção e melhorar a qualidade dos produtos. Essa ação demonstra a adaptação das tecnologias de produção ao conhecimento adquirido.

Para a entrevistada, a empresa conta com a experiência de seus funcionários, uma vez que os funcionários que já trabalharam em outras empresas aplicam suas experiências anteriores na empresa.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

Cada gerente reproduz as informações para o seu setor, coleta sugestões e leva para a reunião da equipe gerencial. Os processos da empresa são formalizados e cada área tem seu manual operacional que orienta e facilita a execução das atividades de cada setor. Outro

indício encontrado na empresa Alfa que visa facilitar o processo de comunicação entre os setores e a execução das atividades é o gerenciamento dos processos. Na empresa todos os seus processos estão mapeados e formalizados.

4.1.3.4 Dimensão exploração da Capacidade Absortiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

De acordo com a entrevistada, a empresa investe em novas tecnologias para atender a demanda do mercado e para se diferenciar da concorrência regional. As aquisições de novas tecnologias facilitam e até melhoram o desempenho da empresa e com isso atendem as exigências do mercado. Quando a empresa detecta uma mudança no comportamento dos consumidores, verifica se possui as condições internas para produzir os produtos exigidos pela nova tendência.

Com isso as inovações implementadas pela empresa foram decorrentes das informações obtidas no mercado.

I. Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa nunca registrou patente e não se utiliza das patentes registradas por outras empresas. Entretanto, registra sua marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). A marca registrada atualmente tem sido o destaque da empresa e quem apresenta o maior retorno financeiro. Sua criação e registro permitiram a diferenciação da empresa perante seus concorrentes e o ganho de espaço no mercado.

4.2 Empresa Beta

4.2.1 Características da empresa

Fundada em 1992, a empresa Beta surgiu após a identificação, pelo proprietário gerente, de uma lacuna existente no mercado local: a confecção de camisas. Para concretizar a idealização da fabricação de camisetas promocionais na capital sergipana, o proprietário adquiriu um galpão, algumas máquinas de costura e passou a confeccionar camisas com estamparia própria.

Com gestão administrativa familiar e considerada de micro porte, atualmente a empresa possui um quadro de 16 funcionários e conta com uma administração centralizada no gerente proprietário com apoio de consultores externos para a área financeira. Não se utiliza de terceirização para o desenvolvimento das atividades operacionais e, quando a demanda é superior à sua capacidade operacional, transfere parte da operação para seus concorrentes locais.

Após a consolidação na confecção de camisas, passou a produzir fardamentos escolares e profissionais, atendendo apenas ao mercado estadual. Depois de um forte crescimento, nos últimos anos, a empresa percebeu nos últimos anos o desaquecimento do mercado local, agregou ao seu processo produtivo a técnica de impressão por sublimação na confecção de camisas personalizadas. Essa mudança também possibilitou a ampliação tanto dos produtos fornecidos pela empresa quanto do público atendido. Para isso a empresa adquiriu máquinas específicas para acelerar o processo produtivo e melhorar a qualidade do produto.

4.2.2 Inovação na empresa Beta

Nos últimos cinco anos a empresa Beta renovou o maquinário buscando sua modernização tecnológica para aumentar sua capacidade de produção e melhorar a qualidade dos produtos. A introdução de máquinas mais modernas teve como foco principal agregar à confecção de camisas o uso de novas técnicas de impressão digital na etapa de serigrafia.

A empresa também buscou acompanhar as inovações que vem surgindo no mercado para o setor, tais como a aplicação de insumos inovadores, como as tintas refletivas. Todas as alterações representaram uma inovação no processo produtivo da empresa

Na oferta dos produtos o ponto de destaque da empresa Beta é a disponibilização para seus clientes dos serviços de um designer, a custo zero, para a criação do produto desejado. Nesse sentido, ao proporcionar a produção de *layouts* (projetos) que facilitam e ilustram o produto antes mesmo de sua fabricação, a empresa Beta utiliza-se do mecanismo de cocriação para geração de novos produtos.

O processo tem aproximado e aumentado o envolvimento do cliente no processo criativo da empresa, e agregando valor a marca da empresa. Para o gerente, a disponibilização do serviço de criação tem sido um diferencial no mercado, apresentando uma vantagem competitiva:

[...] Então a gente abre esse leque, essa opção do cliente chegar e ele sentar naquela mesa e o designer dar toda a possibilidade de criar a arte dele. Eu valorizo muito isso, porque tem empresa que você chega lá e você paga por uma arte, aqui não. Eu não cobro isso. Você tem uma ideia na sua cabeça, não tem como tirar da sua cabeça, eu posso te ajudar, transformar sua camisa mais comercialmente (entrevistado Beta).

4.2.3 A capacidade absorptiva da empresa Beta

4.2.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade absorptiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

Para o empresário da empresa Beta, o desempenho econômico da sua indústria no mercado sergipano se deve à abertura que esta tem para as transformações no mercado ao qual atua. Nesse sentido, a prática de participar de eventos e feiras direcionados à indústria têxtil tem se tornado as maiores fontes de conhecimento utilizadas pelo empresário para capturar ideias e se atualizar quanto às novidades lançadas pelo setor.

[...] teve até uma feira semana passada. Eu viajei a São Paulo. A gente buscou participar dessa feira. Acho que só em participar de uma feira, mesmo que não venha a comprar, até pensar diferente você pensa, você tenta ideias diferenciadas, tenta implementar. (entrevistado Beta).

Segundo o empresário, o conhecimento adquirido nesses eventos e feiras permitiram que a empresa Beta adotasse tecnologias e técnicas com elevado grau de antecipação em relação aos seus concorrentes, tornando-a uma empresa pioneira frente às empresas locais.

A empresa também se utiliza de parcerias com fornecedores que, além de oferecerem suporte técnico, capacitam os funcionários da indústria Beta. Sendo assim, os fornecedores também têm sido uma fonte de conhecimento. Quanto às instituições, como universidades e órgãos de apoio, a empresa não possui nenhum tipo de parceria.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

A necessidade de se antecipar ao mercado e às necessidades dos clientes tem sido a força motriz da empresa Beta. O empresário acredita que “não se pode esperar que o cliente diga” o que está sendo lançado no mercado, e para isso a empresa participa de cursos e feiras da sua área de atuação. As informações obtidas nesses eventos têm sido importantes para que a empresa observe o que está sendo feito pela concorrência, quais tecnologias e novos

materiais estão sendo adotados pelo setor. Segundo o entrevistado, esses eventos têm se mostrando importante para a empresa Beta testar novos maquinários.

Não foi identificada pela empresa Beta a utilização de ferramentas como benchmarking, análise sistemática da concorrência e o uso da internet para a busca de informações sobre tendências de mercado.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

Ao investigar a respeito de como são as práticas de trabalho na empresa, foi possível observar que na indústria Beta não há um plano voltado para o desenvolvimento de novas tecnologias. No entanto, a empresa possui os manuais formalizados. Por se tratar de empresa de micro porte, administrada por uma única pessoa, as competências decisórias ficam a cargo do proprietário, mas que segundo o entrevistado, o processo decisório tem a participação da equipe.

Tendo em vista a presença marcante da informalidade nas relações internas da organização, essa ação ocorre no decorrer da execução das atividades, não sendo realizadas reuniões rotineiramente. As reuniões ocorrem de forma esporádica. O proprietário também é responsável pela orientação à equipe de trabalho quanto às atividades que precisam executar e quanto à utilização dos maquinários.

A empresa Beta adotou como instrumento de gestão o uso de um sistema informatizado visando integrar as áreas de vendas, operacional e o financeiro da empresa. Segundo o entrevistado, o software utilizado permite a visualização de todas as demandas, o andamento das ações, além de dar suporte ao planejamento organizacional.

4.2.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade absorptiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

O compartilhamento das informações na empresa Beta ocorre diariamente no decorrer das atividades. A utilização da tecnologia da informação, por meio de um sistema, como foi citado acima, facilitou o processo de comunicação interna e externamente, uma vez que integrou e possibilitou o compartilhamento entre os setores da empresa. Os pedidos gerados pelo setor de vendas são recebidos pelo setor comercial e repassados ao setor produtivo em tempo real. Ademais, as informações obtidas em cursos, congressos e feiras são repassadas de

maneira pessoal e informal aos colaboradores da empresa.

Com comunicação informal fortemente presente dentro da organização, a empresa não se utiliza de ferramentas como e-mail institucional, rede corporativa e serviços de comunicação instantânea como *whatsapp*. Quanto à comunicação externa, além do sistema de informação, outras tecnologias são utilizadas para contato e troca de informações com o cliente, a exemplo do *whatsapp*, *facebook* e e-mail. O entrevistado afirma ser o e-mail a ferramenta mais utilizada.

e) Treinamentos (categoria 5)

O desenvolvimento de equipe é proporcionado pela participação de alguns funcionários em feiras de negócios em conjunto com o gerente proprietário; e a viabilização de treinamentos relacionados à área, de acordo com as necessidades específicas. O entrevistado acredita que estas ações proporcionam o aprendizado. Quando ocorrem as viagens para esses treinamentos, a empresa oferece alguns dias de lazer como incentivo.

A empresa incentiva a socialização de informações por acreditar que a troca contribui para a aprendizagem na organização. E com isso o compartilhamento de informação e o treinamento ocorrem no dia a dia de trabalho, informalmente, e sem a existência de protocolos.

4.2.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade absorptiva realizada

f) Aplicação do conhecimento prévio (categoria 6)

O conhecimento técnico prévio do proprietário, apresentado por sua experiência no negócio, foi crucial para o início das atividades na indústria Beta. A sua experiência tornou a assimilação da tecnologia, inerente ao processo produtivo da empresa, facilitada. No entanto, nenhuma das tecnologias adotadas sofreu alterações para atender as necessidades da empresa.

A seleção dos funcionários é realizada diretamente pelo proprietário e o fator experiência não é o critério exigido para a contratação. Tendo em vista a pouca rotatividade de funcionários, as seleções são raras.

Após contratados, a capacitação fica a cargo da equipe interna, de funcionário com mais experiência ou de fornecedores quando envolve a operação com máquinas e estas são aquisições recentes.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

Foi observado que a comunicação dentro da empresa Beta ocorre a partir de conversas diárias entre o proprietário e os funcionários. Em alguns casos, segundo relato do entrevistado, há reuniões semanais entre os funcionários. Todavia, para a comunicação com o público externo a empresa se utiliza das tecnologias para facilitar o fluxo de informações, tais como *whatsapp*, *instagram*, *facebook* e e-mail.

4.2.3.4 Dimensão Aplicação da Capacidade absorptiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

Segundo o entrevistado, são três as motivações para buscar novos conhecimentos: o aumento da produtividade, a redução de custos e a constante necessidade de se manter atualizado. Assim, todos os esforços da organização são direcionados para a aquisição de maquinários mais modernos e para capacitação dos funcionários no seu uso. A inovação de processo incorporada pela empresa são os indícios do uso dessa estratégia pela organização estudada.

i) Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa não se utiliza de informações de patentes e não possui a sua marca registrada. Segundo o entrevistado, a ausência de registro não tem impactado negativamente a empresa.

4.3 Empresa Gama

4.3.1 Características da empresa

A empresa Gama, fundada em 2005, surgiu com a proposta de ser a primeira indústria de confecções de moda feminina do município de Itabaianinha, em um cenário demarcado por indústrias de confecções voltadas para o universo masculino. Com gestão do tipo familiar e enquadrada no perfil de empresa de micro porte, a indústria iniciou suas atividades com foco

na moda comercial, com oferta de produtos direcionados ao comércio atacadista, e de forma exclusiva.

Desenvolveu marca própria e atualmente é uma empresa de destaque da região, neste segmento. Sua produção é escoada para os Estados de Sergipe e Bahia, entretanto, em 2016 ao ser fornecedor de um grande e-commerce de moda passou a atender vários estados brasileiros. Essa experiência, apesar de ter dado visibilidade a marca, apresentou grandes desafios para a empresa quanto a sua estrutura operacional e de logística, o que resultou no rompimento da parceria com a loja de comércio eletrônico.

A empresa possui uma administração profissionalizada, pois seus membros possuem formação especializada, e gestão administrativa centralizada na figura da proprietária fundadora. Após uma recente reestruturação e enxugamento do quadro de pessoal a empresa conta atualmente com 14 funcionários.

Dentre as características organizacionais destacam-se o desenvolvimento e mapeamento dos processos e procedimentos internamente; o uso de consultores profissionais externos; produção verticalizada com a não utilização de terceirização nas atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos; existência de plano de negócios; e público alvo bem definidos. Nos últimos anos a empresa passou a investir em estratégias de divulgação e adequou da produção ao sistema *fast fashion*.

4.3.2 A inovação na empresa Gama

Buscando se adequar ao cenário econômico e melhorar a sua competitividade, a empresa Gama nos últimos cinco anos realizou diversas mudanças internamente. No seu processo produtivo a aquisição de sistema informatizado e a padronização de procedimento geraram o aumento da produtividade na fabricação das peças, e por consequência a redução da quantidade de funcionários.

Por estar atuando no segmento de moda feminina a indústria adaptou seu processo produtivo a agenda de lançamentos de coleções dos grandes centros e das grandes marcas nacionais e internacionais. O fato de optar por seguir as tendências do mercado da moda fez com que a empresa identificasse a necessidade de investir em estratégias de divulgação, o que culminou com a criação do departamento de marketing, com profissional especializado na área de comunicação. Segundo o relato da entrevistada:

[...] de 2015 para 2017, para somar na parte da imagem da empresa, o marketing, o Lucas veio. Ele tem experiência em mercados grandes, gerencia a parte de comunicação e imagem. A gente juntou as ideias e estamos trilhando um novo caminho para a empresa para buscar o foco mais na imagem. Quando a gente trata essa imagem, expõe, o acesso e o contato com a empresa aumentam. Depois do *Instagram* não tem um só dia que 06 possíveis clientes não entrem em contato com a gente (entrevistada Beta).

O investimento na estratégia de divulgação introduziu na empresa a estratégia de marketing digital para divulgação da marca e dos produtos fabricados. O resultado são a criação da revista digital, catálogo virtual e a utilização das redes sociais como forma de criar presença digital mais forte e aceleração das vendas. Outra ação de marketing recente foi a formalização de parcerias com dois meios de comunicação, o jornal e rede de tv aberta. Na tv a marca veste uma apresentadora de programa como forma de dar visibilidade para a marca.

Essa ação aumentou o número de pessoas interessadas nos produtos da marca que segundo a proprietária da empresa Beta: “se a gente não tivesse uso da imagem a gente não tinha evoluído, estava no esquecimento, não estava chegando novos clientes, não estava projetando novas perspectivas para o crescimento da empresa”

Nesse sentido, e de acordo com o manual de Oslo (2018) é possível identificar dois tipos de inovações implantadas pela empresa Gama: inovação em processo e em marketing. A inovação do processo pode ser identificada quando a empresa implementa um método de produção novo ou significativamente melhorado incluindo mudanças de técnicas, equipamentos ou software (MANUAL DE OSLO, 2018) que no caso da empresa Gama ocorreu quando produziu um manual de orientação para produção, adquiriu e implantou um novo sistema de modelagem e de corte que resultou na melhoria da produção e aumentaram as vendas. Já a inovação em marketing se deu com a implementação de um novo método de marketing, não utilizado anteriormente pela empresa, que permitiu melhor atender as necessidades dos consumidores, e abriu novos mercados.

O uso de meio de comunicação, tal como foi o jornal e a técnica do uso de endossos de “celebridades” para a empresa Gama demonstra uma inovação de marketing na promoção de produtos (MANUAL DE OSLO, 2018).

4.3.3 A Capacidade Absortiva da empresa Gama

A partir da análise da entrevista realizada com a gerente proprietária e o gestor do departamento de marketing e comunicação da empresa Gama foram extraídas as informações elencadas abaixo quanto a capacidade absorptiva da empresa.

4.3.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade absorptiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

A satisfação do cliente é constantemente avaliada pela empresa Gama. Como a empresa não trabalha com varejo, o lojista é o seu cliente principal, e é através dele que a empresa consegue identificar a aceitação do seu produto, bem como adquirir informações sobre a concorrência. As informações coletadas junto ao cliente também exercem influência sobre o processo de criação dos produtos.

A busca por informações é realizada diária e sistematicamente, seja através dos clientes ou junto à concorrência. A concorrência é monitorada por meio do mapeamento dos produtos lançados. Esse mapeamento é realizado visitando as redes sociais e realizando o armazenamento de arquivos digitais sobre tendências e lançamentos de produtos. Outra fonte de informações tem sido o uso de plataforma de pesquisa de moda e o sistema AUDACES, os quais informam sobre as tendências de forma antecipada. O SEBRAE também tem se mostrado como uma fonte de conhecimento.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

São vários os mecanismos utilizados pela empresa Gama na busca das informações. Na parte de criação, atividade dividida entre a modelista contratada e a proprietária, as buscas das informações relacionadas as tendências e melhoria dos produtos são realizadas através de pesquisas realizadas em sites especializados, viagem de negócios e com os próprios clientes, conforme revela a proprietária em um trecho da entrevista:

[...] A gente sempre está em contato com o nosso cliente, buscando informações. Às vezes a gente não precisa nem questionar, na conversa, naturalmente, ele já fornece informações. Então a gente sempre vai pro campo da análise, eu vou observar e vou modificar dentro da perspectiva da identidade da marca, se a gente achar que é viável, se realmente vai atender uma demanda maior de cliente. (entrevistada Gama)

As feiras e eventos da área, por sua vez, têm sido um mecanismo utilizado para acompanhar os lançamentos de produtos. Outro mecanismo utilizado pela empresa Gama é a reunião dos setores no desenvolvimento de produtos para as coleções interna,

Em relação as informações obtidas junto aos representantes, estas são sistematizadas,

classificadas de acordo com o mercado consumidor, e utilizadas para direcionar as coleções, uma vez que seu resultado tem impactado tanto o processo produtivo quanto o setor comercial.

O destaque sobre os mecanismos utilizados está no fato da empresa ser de micro porte e ter uma estrutura enxuta, pois isto permite flexibilidade para lançar produto ao captar uma oportunidade ou uma tendência no mercado pelos mecanismos citados acima.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

A empresa Gama tem como prática realizar pesquisas em site de empresas relacionadas as grandes marcas da indústria da moda, que não são seus concorrentes diretos, para descobrir quais são as novidades lançadas a cada estação. O foco da pesquisa tem sido direcionado sobre as tendências relacionadas a matéria prima e a modelagem utilizadas.

Na parte operacional o conhecimento na empresa é formalizado por meio de manuais de procedimentos. O principal manual é o da qualidade, onde constam os procedimentos de costura, modelagem e toda a forma como cada operação deve ser realizada.

Foi identificada também a realização de revisão das atividades desenvolvidas na empresa. Trata-se de um mapeamento no intuito de verificar de que forma o processo está ocorrendo e se está sendo feito da forma mais eficiente. O objetivo é melhorar as atividades e identificar uma forma de facilitar o trabalho.

Esses manuais têm se mostrado importante para a socialização do conhecimento interno da organização, pois não ocorre retrabalho e repetição de erros. Segundo a entrevistada, inicialmente a empresa contratou um consultor para formalizar esses manuais, no entanto, a metodologia utilizada não atendeu os anseios da empresa levando a proprietária desenvolver método próprio, a partir do conhecimento adquirido com o consultor.

Outra prática adotada é o uso das informações das vendas do exercício anterior para realizar um planejamento inicial do que será produzido no ano seguinte. É nesse que são realizadas as reuniões com a modista.

4.3.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade absorptiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

O compartilhamento de informações na empresa Gama ocorre por meios de reuniões e

na execução das atividades diárias. Entretanto, as reuniões não abrangem todos os colaboradores, apenas quando as socializações de informações são referentes a produção e meta de vendas.

Segundo a entrevistada, as informações e conhecimentos obtidos nos relacionamentos externos com fornecedores e clientes tem incentivados os colaboradores a apresentar ideias de melhoria na empresa que podem ser convertidas em inovações. Conforme demonstrado por um recorte da fala da entrevistada, “[...] a gente vai analisar e as vezes acaba acatando. Outro dia uma colaboradora deu uma sugestão de nova forma de corte e, resumindo a mudança fez que a produção elevasse em 400 peças”.

e) Treinamentos (categoria 5)

Esporadicamente, os dirigentes investem em seu desenvolvimento realizando cursos a partir de parcerias com o SEBRAE e aplicam esses conhecimentos na empresa. A empresa não tem um programa de capacitação formalizado para seus colaboradores. Todo o conhecimento são repassados aos colaboradores pelos dirigentes, por meio de palestras e reuniões, a partir das experiências vivenciadas e dos cursos realizados. Nesses momentos, apesar não existir incentivos, os funcionários participam.

4.3.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade absorptiva realizada

f) Aplicação das experiências dos funcionários (categoria 6)

A rotatividade de funções é uma prática comum na empresa Gama. A partir dessa prática a empresa estabeleceu rotinas para o desenvolvimento das atividades.

Em determinado momento o conhecimento adquirido e a experiência em outro mercado por um funcionário contratado foi adaptado e aplicado na empresa. Como resultado, a empresa aumentou a produtividade no desenvolvimento das peças.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

Internamente, a relação pessoal direta e diária tem sido o recurso mais utilizado pela organização Gama para a disseminação de informações entre seus colaboradores. Em algumas situações o principal canal tem sido murais para afixação de cartazes, além da prática

de reuniões.

Com o público externo, a empresa tem se utilizado da tecnologia da informação e das mídias sociais para intensificar a comunicação com o mercado visando estreitar e facilitar a comunicação com os clientes e melhorar o posicionamento dos produtos. Seu setor comercial tem utilizado aplicativos de comunicação, como *whatsapp* e mídias sociais, como *instagram* e *facebook*, para a comunicação direta com o cliente. Enquanto o uso do *whatsapp* está relacionada as trocas de informações relacionadas a vendas, características de produtos e sanar dúvidas, as mídias sociais são utilizadas para fortalecer a marca da empresa e ampliar mercados.

4.3.3.4 Dimensão aplicação da Capacidade absorptiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

No desenvolvimento de produtos, aplicação de novas técnicas ou de novas ferramentas o estímulo para que os colaboradores alterem suas práticas ou aplique as novas informações e conhecimentos têm acontecido por meio do diálogo e observação.

Segundo a entrevistada, no desenvolvimento dos produtos ocorre incentivo para que a estilista e os colaboradores tenham liberdade para sugerir mudanças. Nos últimos cinco anos os produtos sofreram apenas mudanças gradativas, pois a maior parte das peças criadas é voltada para a moda básica, uma vez que são elas que representam a maior parte das vendas. Segundo a dirigente, o fato de estarem sempre atentas às mudanças do mercado, é que faz a empresa identificar as tendências.

As inovações identificadas na empresa Gama, de processo e de marketing, foram influenciadas pelas informações adquiridas em cursos e feiras do setor. Com isso a empresa implantou mudanças organizacionais buscando acompanhar os novos padrões de consumo e as transformações do setor, aplicando seus recursos para intensificar a produtividade e a imagem da empresa. Nesse sentido, a empresa monitora a concorrência local, analisa hábitos do consumidor e se mantém atenta as novas tecnologias.

i) Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa não explora patente e sua marca está registrada. A marca registrada se apresenta como a principal identificação da empresa e da qualidade dos seus produtos. Sua

criação e registro permitiu a diferenciação da empresa perante seus concorrentes e o ganho de espaço no mercado.

4.4 Empresa Delta

4.4.1 Características da empresa

A empresa Delta iniciou as atividades em primeiro de abril de 2010, em um galpão existente no distrito industrial, denominado polo da moda, no município de Itabaianinha. Antes de criar a sua empresa a proprietária era funcionária do setor contábil da filial de uma grande indústria de confecção, denominada Grippon, que estava instalada, e o gerenciava, no polo industrial da cidade. Estimulada pelo esposo, que trabalhava como representante comercial desta grande indústria, a hoje proprietária da empresa Delta, decidiu fundar a empresa quando a indústria a qual trabalhava encerrou suas atividades. Sem experiência e sem conhecimento sobre o processo produtivo de uma indústria de confecção, a empresária abriu o negócio incentivada pelo antigo chefe.

Inicialmente, a produção da empresa Delta era direcionada para atender as empresas do grupo Grippon, localizadas na cidade de São Paulo, até que seus produtos foram sendo adquiridos pelos clientes da região e a empresa percebeu que precisava de uma marca de identificação. Atualmente a empresa atende os estados de Sergipe e Bahia.

Apoiado desde a fundação pelo esposo, ao longo dos anos duas irmãs foram sendo agregada à empresa e passaram a atuar no departamento de criação e comercial. Atualmente a empresa tem utilizado da estratégia de terceirização na produção, ou seja a facção como estrutura de produção, contando com 20 prestadores de serviços locais, como forma de diminuir custos.

A indústria Delta tem um portfólio de produtos que atende um público feminino adulto de diferentes faixas etárias.

4.4.2 A inovação da empresa Delta

A empresa Delta nos últimos cinco anos realizou várias transformações internas. Os processos que antes eram manuais e realizado de forma artesanal passou a ser automatizado com a aquisição de sistema e máquinas mais modernas, ocasionando maior produtividade, decorrente da maior agilidade e aumento da produção.

Nesse sentido, processo que outrora utilizava 1 dia para ser feito, com o novo maquinário passou a ser realizado em apenas cinco minutos. A modernização do parque tecnológico da empresa impactou diversos processos e distribuição de tarefas, gerou economia de insumo e redução na perda de material em torno de 15%, conforme relato da entrevistada. Para a empresária essa modernização foi decisiva para a empresa ganhar competitividade e se manter no mercado: “sem a aquisição do novo sistema e do maquinário provavelmente a indústria já teria fechado”.

A empresa também construiu parcerias com fornecedores e realizou alteração na identificação da marca, buscando agregar valor aos produtos. Uma das parcerias desenvolveu alteração no design da marca, por meio da confecção de etiquetas mais sofisticadas, que segundo a empresária foi a partir dessa alteração que a marca “estourou no mercado” indicando o forte impacto que o reconhecimento local se deu nos produtos confeccionados pela empresa.

Outra alteração foi a implantação do gerenciamento do pós-venda. O resultado dessa atividade já impactou o setor de produção e o comercial. Visando ampliar as vendas e atingir um público maior, a empresa tem se utilizado das mídias sociais. As ações realizadas foram a criação de uma conta no *Instagram* e a construção do site da loja. Construído no primeiro semestre de 2018, o site da empresa foi criado com o intuito de se realizar um novo canal de vendas, a venda on-line por meio do e-commerce. Segundo a empresária a necessidade de criação do site se deu pelo questionamento e procura realizada pelos clientes.

[...] para atender meu cliente eu preciso ir até Aracaju, mas São Paulo está bem mais longe e os produtos chegavam mais rápidos, porque ele enviava os modelos pelo site. Então eu vi essa necessidade, eu também tenho que me adaptar a esse mundo que tem o comércio eletrônico. (entrevistada da empresa Delta)

Essas ações sugerem que a empresa passou por um processo de inovação de processo e de marketing. A implementação de tecnologia da informação, realizada pela aquisição do novo sistema, é considerada uma inovação de processo, pois melhorou a eficiência da indústria, enquanto que a inovação de marketing na promoção de produtos pode ser apresentada ao se realizar mudanças substanciais no design do produto, relacionado à aparência de sua embalagem, além da introdução de novo canal de venda usado para os consumidores (MANUAL DE OSLO, 2018).

4.4.3 A Capacidade Absortiva da empresa Delta

4.4.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade absorptiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

A busca por informações no mercado tem sido uma estratégia muito utilizada pela empresa Delta. No processo criativo a empresa se utiliza de pesquisa de mercado, realizada a cada seis meses, por meio de sites especializados, clientes, fornecedores e da concorrência para adquirir informações sobre as tendências lançadas pelo mercado.

As informações adquiridas por meio dos relacionamentos com fornecedores e clientes oportunizaram modificações na aplicação de matérias-primas e adoções de novas tecnologias.

Outra fonte de informação identificada foram as parcerias formadas com outras empresas. Em determinado momento as parcerias permitiram compartilhar informações sobre processos e rotinas que culminaram em alteração do processo produtivo da empresa Delta.

Além dos clientes e fornecedores, as feiras, os eventos da área e as consultorias externas tem se tornado as fontes de conhecimento. Para buscar novidades e inovações a empresa viaja para os grandes centros pelo menos uma vez ao ano.

Em relação as consultorias, o SEBRAE se mostrou a parceria mais utilizada para se obter conhecimento. Para a entrevistada, o SEBRAE como instituição parceira da empresa trouxe informações e novidades relacionadas a software, eventos e capacitações direcionadas ao setor.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

Segundo a dirigente as mudanças do mercado impulsionaram a empresa a buscar mais informações e se qualificar para se tornar competitiva e se manter no mercado. De acordo com trecho do relato da entrevistada:

A mudança no mercado faz a gente buscar, mas na verdade se hoje com o que a gente mudou e o mercado estivesse favorável estaria bem melhor. Se não tivéssemos mudado, adquirido sistema, realizado cursos já tínhamos fechado a cinco anos. (entrevistada da empresa Delta)

Nesse sentido, os mecanismos descritos utilizados para busca de informações foram: visitas a outras indústrias - benchmarking -, para obter mais informações ligadas a processos e operações, assinatura de site de pesquisa e revistas conceituadas, para coletar informações sobre tendências relacionadas a matérias prima e modelagem, pesquisa pós-venda, com o

direcionamento de um funcionário para realizar busca junto aos lojistas para tentar captar o que está agradando e o que não está saindo.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

A entrevistada acredita que a proatividade da empresa em apresentar produtos que surpreenda o cliente tem mostrado ser uma prática que tem dado bons resultados na aceitação dos produtos lançados, pois o cliente percebe que a organização está apresentando uma novidade. A intenção é apresentar diferenciação no produto e manter as vendas constantes. No entanto, para que isso aconteça a empresa tem realizado diversas práticas para desenvolver novas formas de fazer as coisas, tais como implantação de sistema de gestão, pesquisa de mercado, consultoria e reuniões com os colaboradores.

O sistema de gestão permite que os dirigentes tenham informação sobre entrada de tecido e de outras matérias prima, depósito de peças prontas, e ainda possam realizar maior planejamento da produção. A pesquisa de mercado tanto é realizada por meio dos sites especializados quanto pelo pós-venda. Este último tem contribuído para a caracterização e compreensão do público consumidor da empresa através do acompanhamento das reclamações que chegam na empresa. Após confirmação da falha o problema é levado ao representante do setor responsável buscando evitar a reincidência. Na parte operacional a consultoria dentro da produção contribui para identificar a melhor forma de se executar a atividade. A consultoria possibilitou que a empresa elaborasse seu manual de Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

A socialização das informações ocorre por meio do contato direto entre as gestoras e os seus colaboradores e as decisões estratégicas tem a participação de alguns funcionários da empresa.

Como resultado houve redução de custos, melhoria no processo produtivo e entrega de produto que agregou a necessidade do cliente e as tendências de mercado.

4.4.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade absorptiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

Sempre que um novo funcionário é contratado ele passa por um período conhecendo a empresa e todos os processos organizacionais, depois é acompanhado por um funcionário

mais experiente.

A aproximação entre os gestores e os demais colaboradores favorece a troca de conhecimento e experiências. O principal treinamento da empresa ocorre no dia a dia, com a prática da atividade. Assim, a empresa incentiva a socialização de informações, pois acredita que isto favorece o processo de aprendizagem. Outra prática é a realização de reuniões com a equipe de produção para a troca de experiência.

e) Treinamentos (categoria 5)

Na empresa Delta a escolaridade dos colaboradores operacionais é de nível médio e a dos gestores, de um modo geral, é de nível superior. Sem o conhecimento técnico necessário, os gestores da empresa precisaram se capacitar e adquirir conhecimento adequado para gerenciar as operações diárias, que foram adquiridos por meios de cursos desenvolvidos pelo SEBRAE, nas feiras, e por transferência pelos fornecedores.

O conhecimento para iniciar as atividades de parte da equipe de funcionários da empresa Delta, formada por pessoas sem experiências anteriores, ocorreu no dia a dia, com a troca de experiências com o funcionário mais experiente. Conforme relato da entrevistada:

[...] Muitos funcionários vieram sem experiências, leigo e aprenderam juntos. Por exemplo: o funcionário do corte, a gente capacitou. Ele não tinha experiência. Hoje ele já conhece um pouco, inclusive sobre o mercado. Ele foi pra todos os processos. (entrevistada da empresa Delta)

Com o desenvolvimento da empresa e as alterações do mercado, a indústria analisada sentiu necessidade de melhorar a qualificação de sua equipe, e com esse objetivo a empresa buscou parceria com consultores externos e instituições, a exemplo do SEBRAE, para aplicação de cursos e qualificação dos seus funcionários. Segundo a dirigente entrevistada não há incentivos financeiros para que seus colaboradores participem dos cursos oferecidos pela empresa, mas há uma pró-atividade e eles se colocam à disposição em participar. Já os dirigentes estão constantemente realizando cursos. Todos os anos, as dirigentes participam de feiras do ramo de confecção e de equipamentos e eventos pertinentes a área.

4.4.3.3 Dimensão Transformação da Capacidade absorptiva realizada

f) Aplicação das experiências dos funcionários (categoria 6)

Na empresa Delta alguns funcionários participam das decisões estratégicas e por consequência na aplicação das informações. Quando surge algum desafio ou alguma necessidade de melhoria os funcionários de diferentes áreas participam oferecendo sugestões.

O fato de existir rodízio entre funções possibilita que a compreensão do funcionamento de outro setor facilite diferentes funcionários trocarem experiências e aprendizados. Essa participação do processo e troca de experiências acontecem por meio de conversas informais. Por exemplo, se houver algum problema com a área comercial é marcada reunião com todos os colaboradores e discutido e resolvido junto aos dirigentes.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

A comunicação interna de informações é realizada de maneira formal. A empresa realiza reuniões semanais e mensais e neste momento existe a troca de informações e novidades. Além das reuniões entre setores e funcionários, a entrevista Delta, sinalizou que para a comunicação externa utilizam e-mails, telefone, *WhatsApp*.

As informações adquiridas em feiras ou treinamentos são compartilhadas entre as áreas principalmente nas reuniões. Nesse momento os gestores acatam as sugestões e as novas ideias.

Não há na empresa um programa utilizando a tecnologia da informação para o compartilhamento do conhecimento. Desde o nível operacional até o estratégico o canal de comunicação utilizado é a conversa informal.

4.4.3.4 Dimensão Aplicação da Capacidade absorptiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

Atualmente as vendas da empresa Delta ocorrem por intermédio dos representantes e da loja física anexa a indústria, localizada no município de Itabaianinha. Segundo a dirigente a empresa está investindo na criação da loja online como nova maneira de distribuir seu produto por meio do e-commerce, e assim abranger maior número de clientes.

Ciente das grandes mudanças no setor de confecção, que tem provocado crescimento das lojas virtuais, redução do número de lojas físicas, e custos operacionais menores, a empresa tem se estruturado para aumentar sua atuação e se ajustar aos novos cenários.

i) Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa não tem patentes de produtos ou processos, todavia registrou sua marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade industrial (INPI). Segundo a entrevistada a marca da empresa tem criado um reconhecimento sobre seus produtos, os associando a qualidade e diferenciação perante os concorrentes locais.

4.5 Empresa Omega

4.5.1 Características da empresa

A indústria Ômega iniciou suas atividades em 1988, no segmento que permanece até os dias atuais, o de confecção de roupa de cama e banho. Atualmente conta com o portfólio de 100 produtos, e possui duas unidades operacionais: a sede industrial, localizada na cidade de Tobias Barreto, na região centro-sul do estado de Sergipe, e outra unidade, no município de Nossa Senhora de Socorro, na região da grande Aracaju. Com gestão administrativa familiar e classificada como indústria de médio porte, atualmente a empresa possui um quadro de 110 funcionários e conta com uma administração centralizada no gerente proprietário e fundador com apoio e participação de dois filhos que são responsáveis pela área comercial das empresas.

Para escoar a sua produção a indústria possui três lojas, sendo duas localizadas na cidade de Aracaju, município do estado de Sergipe e uma localizada na cidade de Maceió, município do estado de Alagoas. A empresa se utiliza de recursos tecnológicos para o desenvolvimento de produtos e para a gestão administrativa, especificamente para gerenciamento da contabilidade. Outra característica da empresa ômega é a não utilização de terceirização para as atividades de produção, venda e desenvolvimento de produtos, tendo essas atividades realizadas internamente.

4.5.2 Inovação na empresa ômega

As principais transformações identificadas, a partir da entrevista e observação, implementadas nos últimos cinco anos pela empresa ômega foram a introdução de novos produtos, acrescentando 30 novos itens ao portfólio da empresa e a modernização tecnológica decorrente da aquisição de novo maquinário. A aquisição da nova máquina pela indústria ômega, tecnologicamente mais avançada a existente, principalmente para o segmento econômico na região nordeste, possibilitou o lançamento de novos produtos e a redução de custos operacionais na empresa.

O alto investimento financeiro no novo maquinário comprado no país do Canadá, trouxe para a indústria uma máquina “inteligente” cuja automação provocou alteração no processo produtivo, flexibilizando a produção e otimização do fluxo de trabalho e a produtividade. Essa modificação no processo produtivo vem provocando redução do número de empregados contratados pela empresa.

Sendo assim, o uso de maquinários modernos demonstra investimento organizacional em tecnologia que representa inovação de processos com a implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente melhorados operacionalizado pela empresa ou introduzido no mercado (MANUAL DE OSLO, 2018).

4.5.3 A Capacidade Absortiva na empresa Ômega

4.5.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

Na entrevista foi identificado que a maior preocupação da empresa com a busca de informações está vinculada ao acompanhamento das mudanças implementadas pelo mercado para a redução de custos e melhoria na produção. Visando ampliar seu portfólio de produtos e acelerar a produção a empresa Ômega, segundo a gerente-proprietária, procura informações nos grandes centros econômicos do país e externamente.

O amplo portfólio de produtos e o preço competitivo que oferece no mercado sergipano contribuem para o atual posicionamento da empresa. Com 30 anos no mercado, a inovação implantada pela organização foi incentivada pela aquisição de conhecimento externo para desenvolver novos produtos e adquirir novas tecnologias de fabricação. Conforme a

gerente da empresa Omega:

[...]a gente já vinha procurando várias marcas na Alemanha, em outras partes do mundo, aí descobrimos essa do Canadá, aí foi a gota d'água né. Compramos. Em uma feira de São Paulo, quando a gente viu algo da Alemanha começamos a verificar outras coisas com os amigos nosso em São Paulo, eles Informaram sobre essa máquina (entrevistado Ômega).

Nesse sentido, as principais fontes de informação e conhecimento identificadas são: feiras de maquinário, revistas do setor, e redes de relações com os empresários do setor - que a partir do relacionamento de parceria transforma-se em um mecanismo que contribui para a aquisição da CAp.

Não foi identificado o uso da internet como fonte de informação sobre as práticas produtivas e inovações implementadas pela concorrência nacional e pelas empresas líderes do setor no mercado mundial. A empresa também não possui parceria com universidades ou instituições tecnológicas para pesquisa ou desenvolvimento de novos produtos ou processos e para atividades de capacitação.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

Para a empresa ômega as informações chegam tanto pela equipe comercial, formada pelos filhos e sócios, quanto pela rede de relacionamento com os industriais de outros estados. Em relação ao mecanismo utilizado para buscar informações, tanto pela equipe comercial quanto pela gerência, a empresa utiliza-se das viagens de negócios e da participação em feiras do setor, que conforme a entrevistada: “[...]a gente viaja um pouco, a gente descobre , vamos dizer assim, chegando em São Paulo se vai ter uma inovação?” eu e meus filhos... meu filho vai constantemente, aliás meu filho vai até na China”. (entrevistada Ômega).

Outro mecanismo de busca de informações é a troca de informações entre os empresários, que para a empresa Ômega ocorre por meio de conversas informais, eventos de lançamentos de produtos de outras indústrias e visitas a estabelecimentos de outros fabricantes.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

Na empresa ômega as discussões dos assuntos estratégicos ficam restritas ao diretor, não sendo compartilhados e discutidos com a equipe de funcionários.

As instruções dos processos são repassadas diretamente pelo proprietário aos coordenadores de áreas, e em seguida, estes repassam para sua equipes. Segundo a entrevistada, quando uma informação nova é adquirida, ou um novo produto desenvolvido, a troca de informação, orientações ou explicações são realizadas informalmente.

4.5.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

A comunicação na empresa ômega é fortemente realizada de maneira informal, principalmente com o setor produtivo. Não há prática de realizar reunião.

Diariamente, o setor comercial e de vendas trocam informações com a gerência, tanto formalmente, por meio de relatórios, quanto informalmente em conversas telefônicas. A troca de informação internamente se utiliza de meios como o telefone, o aplicativo *whatsapp*, e externamente, faz uso de e-mail e do aplicativo *whatsapp*.

. Na empresa os documentos informativos são utilizados para acompanhamento das vendas e da produção, só que estas informações ficam restritas aos gestores da organização.

e) Treinamentos (categoria 5)

O entrevistado da empresa ômega considera seus processos de fácil aprendizado e sua equipe possui conhecimento técnico para desenvolver suas atividades. Não há flexibilização para adaptação as experiências anteriores dos funcionários às necessidades da empresa, e não tem um programa específico de desenvolvimento de pessoas.

Em relação aos eventos externos a organização, tais como feiras e eventos do ramo de confecções, equipamentos, as participações se restringem aos gerentes e diretor-proprietário. Na empresa ômega o nível de escolaridade geral é do ensino médio, com exceção do administrador que possui nível superior. A empresa também não se utiliza de consultoria e não tem parcerias com instituições representativas do setor.

4.5.3.3 Dimensão transformação da Capacidade Absortiva realizada

f) Aplicação das experiências dos funcionários (categoria 6)

Na empresa ômega não existe rodízio entre as funções. Segundo o relato do entrevistado, a rotatividade é evitada, pois sua aplicação provocaria perda de produção. O que

se observou é que ao longo da trajetória da empresa a realização de investimento em novas máquinas teve como objetivo a modernização da produção e melhoraria da qualidade dos produtos, mas a adaptação das tecnologias de produção é facilitada com a contratação de técnicos com conhecimentos específicos para aquele maquinário. Não há aplicação das experiências anteriores na empresa por seus funcionários.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

Internamente, a relação pessoal direta e diária tem sido o recurso mais utilizado pela organização para a disseminação de informações entre seus colaboradores. Em algumas situações o principal canal tem sido murais para afixação de cartazes.

Com o público externo, a empresa tem se utilizado da tecnologia da informação. Seu setor comercial utiliza aplicativos de comunicação, como *whatsapp* e *facebook*, para a comunicação direta com o cliente, e e-mail para troca de informações com fornecedores e representantes.

4.5.3.4 Dimensão exploração da Capacidade Absortiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

A busca por redução de custos e melhoria operacional fez com que empresa, a partir das redes externas com empresas parceiras que operam no mesmo mercado, obtivesse informações sobre inovações tecnológicas referentes a maquinários lançados no mercado. Essas informações permitiram que a empresa identificasse o maquinário adequado para as necessidades da empresa, tecnologicamente avançado, e realizasse o alto investimento para a sua aquisição. Essa aquisição impactou tanto os processos produtivos existentes quanto a qualidade dos produtos e as condições de trabalho e por consequência permitiu a empresa maior eficiência. Nesse sentido a empresa ômega nos últimos cinco anos desenvolveu o tipo de inovação de processo.

I. Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa nunca registrou patente e não se utilizou das patentes registradas por outras empresas. Entretanto, registrou sua marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade

Industrial (INPI).

4.6 Empresa Epsilon

4.6.1 Características da empresa

Fundada em 2008, a empresa Epsilon iniciou suas atividades no segmento de confecção de roupas masculinas e após sofrer várias alterações que foram impactadas pela concorrência dos produtos chineses atualmente é reconhecida como uma empresa de confecção especializada no segmento feminino de roupa fitness. Localizada na cidade de Itabaianinha, a empresa, de pequeno porte, tem a sua gestão do negócio conduzida pelo dirigente fundador e sua esposa.

A empresa, localmente, se destaca por ser uma indústria que investe em recursos tecnológicos avançados, por aplicar modernas técnicas de produção, utilizar profissionais altamente especializados e lançar tendências no mercado sergipano. Sua produção é escoada para várias regiões do Brasil, mas seu principal mercado consumidor se encontra nos estados de Sergipe, Bahia e Alagoas.

Inserida em um mercado que se encontra altamente aquecido e em ascensão, para se manter inovadora, a empresa Epsilon mantém parcerias com fabricantes de tecidos tecnológicos e usa a criatividade para permanecer no mercado.

4.6.2 Inovação na empresa Epsilon

As principais transformações nos últimos cinco anos realizadas pela empresa Epsilon com o direcionamento do negócio empresarial para o mercado fitness, foram: a introdução de novos insumos, tais como os tecidos tecnológicos para a fabricação de seus produtos, a mudança no seu processo produtivo, ocasionado pela aquisição de máquinas tecnologicamente avançadas, a compra de software, o gerenciamento dos seus processos e a implantação de um rigoroso controle de qualidade. Parte dessas evidências pode ser vista no relato do entrevistado:

[...] O maior investimento que a gente fez foi realmente a sala de corte. Você não pode parar de investir na sua empresa. Hoje só se fala na indústria 4.0, que é a inteligência artificial. A minha máquina faz um monte de coisa. A maior inovação implantada na empresa (entrevistado Epsilon).

O alto investimento na modernização do maquinário e a utilização de consultoria especializada gerou para a indústria tanto a otimização dos processos operacionais quanto a redução de custo de produção, o que segundo o Manual de Oslo (2018), implica na realização de inovação de produto e de processos, uma vez que a inovação de produto e processos ocorre com a implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente melhorados operacionalizado pela empresa ou introduzido no mercado.

Outra inovação identificada está relacionada a estratégia de marketing utilizada. A adoção do método de marketing digital para divulgação da marca e dos produtos fabricados segue uma tendência do mercado *fitness* na busca de novo posicionamento do produto.

Nesse sentido, a abertura de novos mercados para a empresa ocorre por meio das redes sociais, ao produzir conteúdo que amplia o canal de interação com o público alvo e possibilita o aumento do número de clientes.

4.6.3 A Capacidade Absortiva na empresa Epsilon

4.6.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

Segundo o dirigente-proprietário, o reconhecimento da qualidade dos produtos da empresa Epsilon no mercado sergipano é decorrente da constante busca por oferecer um melhor produto, o que contribuiu para o atual posicionamento da empresa. Com apenas 6 anos no mercado de roupa *fitness*, as inovações implantadas pela organização foram incentivadas pela aquisição de conhecimento externo para desenvolver novos produtos e adquirir novas tecnologias de fabricação. Conforme relato do dirigente da empresa Epsilon:

[...] a prova disso aí é que nos últimos quatro anos a gente cresceu mais organizado. Nos quatro anos de crise eu sou maior e aqui em Sergipe só eu tenho uma sala de corte desse porte, automatizada. Isso aí é um investimento. No mercado competitivo é o que define a qualidade dos produtos e a sobrevivência (entrevistado Epsilon).

Nesse sentido, suas principais fontes de informação e conhecimento são os eventos, tais como feiras e exposições, e a internet, uma vez que estes fornecem informações sobre as práticas produtivas e as inovações implementadas pelas empresas líderes do setor no mercado nacional e mundial. De acordo com o dirigente da empresa Epsilon “[...] o mundo hoje é global, se tem acesso a internet você acompanha as grandes marcas, aquelas marcas que

desenvolvem produto do mesmo segmento”. (entrevistado Epsilon).

A empresa não possui parceria com universidades ou instituições tecnológicas para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos. No entanto, mantém redes de relações com os empresários do setor e parceria com empresas, em especial com fornecedor de insumo para o desenvolvimento de tecido utilizado na produção.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

Para a empresa, as principais informações chegam diariamente pela equipe de criação e pela equipe gerencial. A busca em diversos sites permite que a empresa identifique novos materiais e novas tecnologias. Em relação a equipe gerencial, alguns dos mecanismos utilizados são as participações em feiras do setor, que conforme o entrevistado da Epsilon “[...] estão muito além do mercado aqui de São Paulo, quer dizer tem que buscar se inspirar com a moda lá dos Estados Unidos, da Itália”. (entrevistado Epsilon).

Outro mecanismo de busca de informações com os consultores e com outros empresários, que para a empresa ocorre por meio de conversas informais.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

Na empresa Epsilon os assuntos estratégicos ficam restritas ao dirigente e equipe gerencial, não sendo compartilhados e discutidos com toda equipe de funcionários. As instruções dos processos são repassadas aos funcionários pelos coordenadores de área e seguem os manuais previamente elaborados.

Na empresa Epsilon todos os processos estão formalizados. Segundo o entrevistado, quando uma informação nova é adquirida ela é disseminada por meio de reuniões, e é por meio delas que ocorrem as orientações e explicação sobre sua importância.

4.6.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

A comunicação na empresa Epsilon ocorre de maneira formal e informal. O meio formal são as reuniões realizadas para a troca de informações e apresentação das novidades, que foram capturadas nas feiras e na internet. A empresa tem como prática realizar reuniões

mensais.

Diariamente, o setor comercial e de vendas trocam informações com a gerência e a produção, tanto formalmente quanto informalmente. A troca de informação internamente se utiliza de meios como o telefone, o aplicativo *whatsapp*, e externamente, faz uso de e-mail e do aplicativo *whatsapp*.

Na parte operacional, as trocas de informações ocorrem entre os líderes setoriais e os funcionários em reuniões. Na empresa os documentos informativos são utilizados para acompanhamento das vendas e da produção, só que estas informações ficam restritas aos gestores da organização.

e) Treinamentos (categoria 5)

Para a empresa Epsilon, sua equipe possui conhecimento técnico para desenvolver suas atividades. Segundo o entrevistado alguns funcionários adaptaram suas experiências anteriores às necessidades da empresa, no entanto, considera seus processos de fácil aprendizado.

Em relação aos eventos externos a organização, tais como feiras e eventos do ramo de confecções, as participações se restringem ao diretor-proprietário. Na empresa o nível de escolaridade geral é do ensino médio, com exceção do gestor financeiro que possui nível superior. Os gestores têm conhecimento para gerenciar as tarefas, mas se utiliza de consultoria para solucionar determinadas tarefas, tais como implantação de sistemas. A Epsilon não busca capacitações por meio de parcerias com instituições representativas do setor. suas capacitações geralmente são realizadas por empresas do segmento.

4.6.3.3 Dimensão transformação da Capacidade Absortiva realizada

f) Aplicação das experiências dos funcionários (categoria 6)

Na empresa Epsilon não existe rodízio entre as funções. A única rotatividade existente ocorre para suprir a ausência por motivo de férias de funcionário. Segundo o relato do entrevistado, ao longo da trajetória da empresa se realizou investimento em novas máquinas com o objetivo de modernizar a produção e melhorar a qualidade dos produtos. Essa ação demonstra a adaptação das tecnologias de produção ao conhecimento adquirido. Não há aplicação das experiências anteriores na empresa por seus funcionários.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

Cada coordenador de área reproduz as informações para a sua equipe, coleta sugestões e leva para a reunião da equipe gerencial. Os processos da empresa são todos formalizados e cada área tem seu manual operacional que orienta e facilita a execução das atividades de cada setor. Outro indício encontrado na empresa Epsilon que visa facilitar o processo de comunicação entre os setores e a execução das atividades é o gerenciamento dos processos. Na empresa todos os seus processos estão mapeados e formalizados.

4.6.3.4 Dimensão exploração da Capacidade Absortiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

De acordo com o entrevistado, a empresa investe em novas tecnologias para atender a demanda do mercado e para se diferenciar da concorrência regional. As aquisições de novas tecnologias facilitam e até melhoram o desempenho da empresa e com isso atendem as exigências do mercado. A partir das informações externa a empresa identifica as novidades do mercado, seja elas referente aos novos maquinários e insumos ou ao comportamento dos consumidores. Com isso as inovações implementadas pela empresa foram decorrentes das informações obtidas no mercado.

i) Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa nunca registrou patente e não se utilizada das patentes registradas por outras empresas, entretanto, registrou suas marcas junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Uma de suas marcas registrada tem sido o destaque da empresa e tem permitido a diferenciação da empresa perante seus concorrentes e o ganho de espaço no mercado.

4.7 Empresa Zeta

4.7.1 Características da empresa

A empresa Zeta iniciou suas atividades em maio de 2007 no segmento de confecção de roupas femininas em um galpão no distrito industrial do município de Itabaianinha. Com gestão do tipo familiar e enquadrada no perfil de empresa de micro porte, a indústria iniciou suas atividades com foco na moda comercial, com oferta de produtos direcionados ao comércio atacadista.

Sua produção é escoada para várias regiões do Brasil, mas seu principal mercado consumidor se encontra nos estados de Sergipe e Bahia. Dentre as características organizacionais destacam-se a terceirização da produção, o uso de consultores profissionais externos; público alvo bem definidos e produção aplicando o sistema *fast fashion*.

4.7.2 Inovação na empresa Zeta

Buscando se adequar ao cenário econômico e melhorar a sua competitividade, a empresa nos últimos cinco anos realizou mudanças no seu processo produtivo. Com a aquisição de sistema informatizado e novas máquinas obteve aumento da produtividade na fabricação das peças, e por consequência a redução nos custos e quantidade de funcionários.

Outra mudança identificada na indústria foi a adaptação do seu processo produtivo à agenda de lançamentos de coleções dos grandes centros e das grandes marcas nacionais e internacionais. E seguindo as tendências do mercado passou a investir em estratégias de divulgação. Segundo o relato da entrevistada:

[...] hoje a empresa é informatizada. Nós terceirizamos toda a produção. Com a alteração, a produção aumentou, a qualidade aumentou. A parte da criação ficou interna (entrevistada Zeta).

A empresa percebendo um segmento pouco explorado passou a confeccionar peças para o mercado *plus size* e com isso ampliou nos últimos dois anos o portfólio de produtos. Outra inovação identificada está relacionada a estratégia de marketing, para divulgação da marca e dos produtos fabricados. A adoção dessa estratégia pela organização demonstra que a mesma vem acompanhando uma tendência do mercado em se adotar a estratégia de marketing em busca de novo posicionamento do produto.

Nesse sentido, a adoção da estratégia de publicidade por meio das redes sociais

permitiu a empresa acesso a novos mercados. Segundo a entrevista:

[...] A gente faz essa avaliação mensal, por que a gente vive em cima de pesquisa e mais pesquisa. A gente tem esse *feedback* do cliente a partir da aceitação do produto final. A gente trabalhava com o tamanho P, M, G e aí se percebeu a procura por tamanhos maiores aí a gente já inseriu a moda plus e teve uma aceitação fantástica (entrevistada Zeta).

Essas ações sugerem que a empresa passou por um processo de inovação de produto, processo e de marketing.

4.7.3 A Capacidade Absortiva na empresa Zeta

4.7.3.1 Dimensão Aquisição da Capacidade Absortiva potencial

a) Fontes de conhecimento (Categoria 1)

A busca por informações no mercado pela empresa Zeta, segundo a gerente-proprietária, tem sido uma estratégia muito utilizada. No processo criativo a empresa se utiliza de pesquisa de mercado, por meio de sites especializados, clientes, fornecedores para adquirir informações sobre as novas tendências lançadas pelo mercado. Conforme a gerente da empresa Zeta:

[...] A gente tem sempre que trazer a inovação, levar para as redes sociais, blogueiras, feira. A gente consegue informação que chega mais através do nosso cliente, a gente também vai as feiras em São Paulo. (entrevistada Zeta).

Nesse sentido, suas principais fontes de informação e conhecimento são: os clientes, os eventos como feiras e exposições; e a internet. Estes últimos fornecem informações sobre as práticas produtivas e as inovações implementadas pela concorrência nacional e pelas empresas líderes do setor no mercado mundial. No entanto, a empresa não possui parceria com universidades ou instituições tecnológicas para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos. A entrevistada da Zeta comenta que as únicas parcerias existentes com instituições são as firmadas com o SEBRAE, para atividades de capacitação.

b) Mecanismos de busca das informações (Categoria 2)

Para a empresa Zeta as informações chegam diariamente tanto pela equipe de vendas quanto pela equipe gerencial. Em relação a equipe gerencial, alguns dos mecanismos utilizados são as participações em treinamentos de instituições de apoio, bem como a

participação em feiras do setor. Outro mecanismo de busca de informações é a troca de informações entre os funcionários da empresa, que para a empresa Zeta ocorre por meio de conversas informais entre os setores e os níveis hierárquicos.

c) Práticas de trabalho (Categoria 3)

A empresa Zeta procura apresentar ao mercado o lançamento de produtos novos regularmente. Para a proprietária essa prática gera bons resultados e sinaliza inovação para o cliente.

A empresa Zeta não tem seus processos formalizados. Na parte operacional a consultoria dentro da produção contribui para identificar a melhor forma de se executar a atividade. No entanto, a divulgação e as instruções dos processos são repassadas de forma informal aos funcionários. Segundo a entrevistada, quando uma informação nova é adquirida ela é disseminada por meio de reuniões, e é por meio delas que ocorrem as orientações e explicação sobre sua importância.

4.7.3.2 Dimensão Assimilação da Capacidade Absortiva potencial

d) Compartilhamento das informações (categoria 4)

A comunicação na empresa Zeta ocorre de maneira informal. O meio formal são as reuniões realizadas para a troca de informações e apresentação das novidades, que foram capturadas nas feiras e na internet. A empresa tem como prática realizar reuniões mensais como forma de incentivo e socialização de informações. Diariamente, o setor comercial e de vendas trocam informações com a gerência. A troca de informação internamente se utiliza de meios como o telefone e o aplicativo *whatsapp*, e externamente, faz uso de e-mail e do aplicativo *whatsapp*.

Na empresa os documentos informativos são utilizados para acompanhamento das vendas e da produção, só que estas informações ficam restritas aos gestores da organização.

e) Treinamentos (categoria 5)

A entrevistada da empresa Zeta considera que sua equipe possui conhecimento técnico para desenvolver suas atividades. Segundo a entrevistada alguns funcionários adaptaram suas

experiências anteriores às necessidades da empresa, no entanto, considera seus processos de fácil aprendizado. Nesse sentido, a empresa não tem um programa específico de desenvolvimento de pessoas.

Em relação aos eventos externos a organização, tais como feiras e eventos do ramo de confecções, as participações se restringem ao diretor-proprietário. Na empresa Zeta o nível de escolaridade geral é do ensino médio, com exceção do dirigente que possui nível superior.

4.7.3.3 Dimensão transformação da Capacidade Absortiva realizada

f) Aplicação das experiências dos funcionários (categoria 6)

Na empresa Zeta existe rodízio entre as funções, mas não existe um programa que planeja a rotatividade das áreas. A rotatividade de funções ocorre para suprir a ausência por motivo de férias de funcionário. Na empresa os funcionários participam das decisões estratégicas e por consequência na aplicação das informações. Quando surge algum desafio ou alguma necessidade de melhoria os funcionários participam oferecendo sugestões.

Para a entrevistada a empresa conta com a experiência de seus funcionários, uma vez que os funcionários que já trabalharam em outras empresas aplicam suas experiências anteriores na empresa atual.

g) Processos de comunicação (categoria 7)

A comunicação interna de informações é realizada de maneira informal. A empresa realiza reuniões mensais e neste momento existe a troca de informações e das novidades. As informações adquiridas em feiras ou treinamentos são compartilhadas entre as áreas, principalmente nas reuniões. Nesse momento os gestores acatam as sugestões e as novas ideias que surgem.

4.7.3.4 Dimensão exploração da Capacidade Absortiva realizada

h) Incorporação de inovações (categoria 8)

De acordo com a entrevistada a empresa investe em novas tecnologias para atender a

demanda do mercado e para se diferenciar da concorrência regional. Quando a empresa detecta uma mudança no comportamento dos consumidores verifica se possui as condições internas para produzir os produtos exigidos pela nova tendência.

Com isso as inovações implementadas pela empresa foram decorrentes das informações obtidas no mercado.

i) Exploração de patentes e marcas (categoria 9)

A empresa nunca registrou patente, não se utilizava das patentes registradas por outras empresas, e não registrou sua marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Desse modo é apresentado no Quadro 14 resumo das principais características das empresas estudadas.

Quadro 14 – Principais características das empresas entrevistadas

Característica	Alfa	Beta	Gama	Delta
Ramos de atuação	Confecção de roupas esportivas	Confecção de camisas	Confecção de vestuário feminino	Confecção de vestuário feminino
Localização	Lagarto	Aracaju	Itabaianinha	Itabaianinha
Ano de fundação	1998	1992	2010	2006
Classificação quanto ao PORTE da indústria	Pequeno empresa	Micro empresa	Micro empresa	Micro empresa
Tipo de gestão	Do tipo familiar. Administrada pelo proprietário (pai)	Do tipo familiar. Administrada centralizada no proprietário	Do tipo familiar. Administrada centralizada no proprietário	Do tipo familiar. Administrada centralizada no proprietário
Público alvo	Praticantes de atividades físicas e esportistas de qualquer lugar do Brasil e do mundo	Pessoas físicas e jurídicas residente no estado de Sergipe	Lojistas/atacadista de moda feminina	Lojista/atacadista de moda feminina
Estratégia organizacional	Verticalizada com o controle sobre as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos.	Verticalizada com o controle sobre as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos.	Verticalizada com o controle sobre as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos.	Horizontalizada na produção e venda.
Escoamento da produção	Para todos os Estados brasileiros e alguns clientes no exterior	Para o Estado de Sergipe	Estados de Sergipe e Bahia	Estados de Sergipe e Bahia
Tipo de inovação	Inovação em produto, processos e marketing (digital)	Inovação em processo	Inovação em processo e em marketing	Inovação em processo e em marketing

Fonte: Elabora pela autora (2019)

continua

Quadro 14 – Principais características das empresas entrevistadas

conclusão

Característica	Omega	Epsilon	Zeta
Ramos de atuação	Confecção de roupa de cama	Confecção de roupa fitness	Confecção de vestuário feminino
Localização	Tobias Barreto	Itabaianinha	Itabaianinha
Ano de fundação	1988	2008	2007
Classificação quanto ao PORTE da indústria	Média empresa	Pequeno empresa	Micro empresa
Tipo de gestão	Do tipo familiar. Administrada centralizada no proprietário	Do tipo familiar. Administrada centralizada no proprietário	Do tipo familiar. Administrada centralizada no proprietário
Público alvo	Lojas do grupo	Praticantes de atividades físicas	Lojista/atacadista de moda feminina
Estratégia organizacional	Verticalizada com o controle sobre as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos.	Verticalizada com o controle sobre as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos.	Horizontalizada na produção. Verticalizada com o controle sobre as atividades de produção, venda, criação e desenvolvimento de produtos.
Escoamento da produção	Estados de Alagoas, Bahia e Sergipe	Estados de Alagoas, Bahia e Sergipe	Estados de Sergipe e Bahia
Tipo de inovação	Inovação em processo	Inovação em processo e em marketing	Inovação em produtos, processo e em marketing

Fonte: Elabora pela autora (2019)

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentado o resultado das análises dos casos pesquisados, em face dos depoimentos coletados, observações realizadas e do referencial teórico previamente aprofundado. Nesta etapa busca-se, após a descrição da capacidade absorptiva das organizações pesquisadas para os sinais capturados do ambiente, apresentar um comparativo entre as empresas analisadas.

A capacidade absorptiva é uma capacidade dinâmica que influencia outras competências organizacionais, e possibilita a utilização do conhecimento para criar e sustentar a vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002). Dessa forma, a pesquisa foi realizada objetivando responder à pergunta que orientou este projeto:

Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado.

5.1 A capacidade absorptiva potencial das empresas

Segundo Zahra e George (2002) a CAP inclui os esforços gastos pela organização para a aquisição e assimilação do conhecimento novo e por oferecer à empresa habilidade de adaptação em ambientes instáveis. Em todas as empresas foram encontradas ações desenvolvidas internamente para localizar, identificar, valorizar e adquirir o conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Para compreender os mecanismos utilizados pelas organizações na primeira dimensão, denominada aquisição, foram analisadas três categorias: fontes de conhecimento, mecanismo de busca das informações e práticas de trabalho.

A primeira categoria de análise, fontes de conhecimento, procura identificar quais as fontes mais utilizadas, pelas empresas pesquisadas. Apesar dos dirigentes informarem, a princípio, não existir preocupação com a concorrência, observa-se nas entrevistas que todos afirmaram realizar busca por informações no mercado, por meio de ações de monitoramento de oportunidades e de tendências no setor. Nessa perspectiva, algumas falas são apresentadas para ilustrar:

Através do internet, do representante... A gente sempre pede pra eles fazerem uma pesquisa de mercado, pra ver como está o comportamento dos nossos concorrentes indústria (Entrevistado Beta).

Quando surgiu um evento do SEBRAE, a gente falou das nossas necessidades, foi quando eles ofereceram um sistema de modelagem, a gente nem sabia disso, que existia (Entrevistado Gama).

Quando você está viajando, você está observando. A minha empresa busca muito no sul do país, eles estão ano luz da gente, em organização e outras coisas. Jamais você terá uma empresa 100% se não sair de casa, ver outras empresas. (Entrevistado Epsilon).

A gente vive em cima de pesquisa. Pesquisa demais e a gente tem insistido em manter a partir do produto final. (Entrevistado Zeta)

A busca por informações do setor é centralizada nos dirigentes e nos responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento de produtos. Ademais, as buscas são impulsionadas pela procura de “novidade” no mercado que pode ser implementada nas organizações, quer seja em relação a sistemas, maquinários ou design industrial. Como se pode ver, a busca por informações pelas empresas estudadas comprova a afirmativa de Garud e Tuerstcher (2013) quando indica que as fontes externas de conhecimento fornecem informações que favorecem a geração de novas ideias e criam oportunidades de negócios.

Quanto a periodicidade das buscas por informações, o que foi encontrado nas respostas dos entrevistados é que a mesma varia de acordo com a fonte utilizada, não existindo um padrão aplicado dentro da organização ou entre as empresas analisadas.

Em relação as fontes mais utilizadas, nota-se um padrão nas respostas dos entrevistados. As fontes mencionadas foram: feiras e eventos do setor, internet, clientes, fornecedores, representantes e instituições de apoio (SEBRAE e CNI). Universidades e centros de pesquisas não foram indicados como fontes de conhecimento por nenhuma empresa, e apenas a empresa Alfa informou que não firma parceria com outras empresas.

Coerente com a literatura pesquisada, a diversidade e o número de fontes de conhecimento permitiram as empresas acessarem conhecimento diferentes e complementares ao existente internamente na organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990, ZAHRA; GEORGE, 2002). Para Zahra e George (2002) as fontes externas são os principais antecedentes da CA à empresa. No entanto, a ausência de P&D interno e de parceria com centros de pesquisas evidência uma lacuna na exploração do potencial que essas fontes apresentam e podem ser utilizadas para desenvolvimento de projetos inovadores.

Na segunda categoria de análise, mecanismos de buscas das informações, procura-se apresentar a experiência das organizações com a busca do conhecimento, identificando quais recursos são utilizados nesta atividade. Nas diferentes passagens das falas dos entrevistados, dentre todos os canais citados, apenas as empresas Beta e ômega não destacaram a

importância da internet para a busca da informação. Para todas as outras empresas, a internet tem sido muito utilizada por se mostrar um recurso de baixo custo e extremamente ágil em apresentar de forma antecipada as tendências do setor em outros mercados consumidores.

A gente sempre busca pra saber o que está no mercado, o que está saindo, o que o concorrente tem de diferencial ou o quê eu posso ser melhor que o concorrente, buscamos, vamos atrás e pesquisamos na internet (Entrevistado Alfa).

Se tenho dificuldade com uma máquina num processo de trabalho, pego o funcionário e mando pra fora, vai pra São Paulo, passar uma semana numa empresa, aprende tudo (Entrevistado Beta).

Às vezes não é em uma empresa do segmento, mas você diz vou captar isso daí. Eu visitei uma fábrica na moca, ela tem 30 anos no mesmo segmento. Eu aprendi pra caramba. Eu vi muita coisa lá. (Entrevistado Epsilon).

Neste estudo foi possível identificar que, além da internet, as informações mais relevantes para as organizações analisadas chegam por três diferentes canais: por intermédio dos dirigentes, ao participar de feiras e eventos da área; nas relações com os clientes, mantidas pelos dirigentes; e setor de vendas na construção diária de uma relação comercial estável. Essas evidências são compatíveis com os resultados encontrados por Tsai (2001), que afirmam que nas pequenas e médias empresas a capacidade absorptiva possui um importante papel para que seja tirados proveitos das redes pessoal e empresarial com as quais os dirigentes interagem, uma vez que estas fornecem sinais e informações novas que podem gerar significativas inovações.

Em relação aos canais de informações, aqui merece destaque a atividade de pesquisa de satisfação ao cliente realizada pelo setor comercial nas empresas Gama e Delta; e nas parcerias com fornecedores para desenvolvimento de produtos e capacitação de funcionários. Essas informações possibilitam o desenvolvimento interno de competências, além de construir relações de confiança entre os parceiros e clientes fortalecendo a imagem das empresas. (CAMISÓN; FORÉS, 2010).

A terceira categoria de análise, práticas de trabalho, busca apresentar as práticas adotadas pelas organizações pesquisadas na disseminação do conhecimento e monitoramento de tendências que auxiliam na aquisição do conhecimento. Nas empresas pesquisadas a prática adotada relatada por quase todos, com exceção da empresa ômega, para a disseminação e socialização da informação é a reunião. Não foi encontrado indícios de existência de regras explícitas que estabelecem modelos de comportamentos entre os empregados nas empresas pesquisadas.

Para Vega-jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernandes-Lúcio (2008) os mecanismos de

integração social influenciam a aquisição do conhecimento, uma vez que diminuem as barreiras de troca e facilitam a distribuição e combinação de conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002). Como evidência alguns trechos das entrevistas são explicitados:

A gente tem um trabalho com os nossos funcionários, quando a gente traz realmente algo novo a gente se reúne, orienta, explica a importância na mudança. A Gente sempre tenta conscientizá-lo de toda a mudança que se faz (Entrevistado Alfa).
 Temos um sistema voltado mais para a parte administrativa (entrada de tecido, das matérias prima e depois da peça pronta). Um sistema de pesquisa de mercado. A gente tem consultoria dentro da produção, analisando se é esta é a melhor forma de fazer, mas não envolve maquinário (Entrevistado Gama).
 A gente que fazer uma mudança no setor? Se reúne com todo mundo e tem que ouvir, porque quem sabe é quem tá lá dentro (Entrevistado Epsilon).

Nas empresas pesquisadas as atitudes dos empregados e o conhecimento anterior acumulado são valorizados. Essa valorização surge como estímulo para que seus empregados se qualifiquem e busquem novas informações externas, entretanto, não há uma orientação interna clara e formal, em nenhuma das empresas pesquisada, de como cada funcionário pode estar atento e trazer informações do mercado. Por sua vez, a busca das informações em diversos momentos está centralizada nos dirigentes, as empresas não desenvolvem a habilidades em seus funcionários, independente da área. Índícios que vão de encontro ao que foi informado e considerado importante por Vega-jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernandes-Lúcio (2008).

Dos pontos acima apresentados, observa-se que as organizações pesquisadas buscam desenvolver ações que ampliem seu conhecimento inicial sobre sua área de atuação, que na perspectiva da CA está sendo desenvolvida principalmente através de suas relações com o ambiente externo. Sendo assim, coerente com a literatura analisada percebe-se a relação que existe entre a CA e as relações interorganizacionais.

No que se refere às relações interorganizacionais, destaca-se a sua importância para a empresa Delta. Na sua trajetória organizacional, a existência de uma rede de relacionamentos anteriormente estabelecida com o núcleo empresarial local e a prefeitura facilitou o seu aprendizado no início de sua atuação. O fato de se encontrar participante de um arranjo produtivo local também representa indícios que podem ter facilitado à promoção de algum conhecimento técnico necessário para a expansão dos investimentos. Corroborando com o que foi apontado nos estudos realizados por Talebi e Tajeddin (2011), o qual concluiu que a capacidade absorptiva exerce influência positiva sobre o nível de conhecimento efetivo e o sucesso nas alianças estratégicas, como em alianças firmadas em redes interorganizacionais, uma vez que a CA do conhecimento produzido por outras empresas é consequência dos tipos

e formas de relações com o ambiente externo.

Outro ponto é o aprendizado inicial sendo “determinado” pelos clientes, como foi exposto nas entrevistas. Cabe aqui destacar que estar participando de um arranjo produtivo local não significou meios de promoção de aprendizado para a empresa ômega tal como foi apresentado para a empresa Delta.

Outro destaque é a importância das relações interorganizacionais para o processo de internacionalização da empresa Alfa. A atuação internacional se deu por meio de um pedido de compra de cliente brasileiro que foi representar o país em um evento do exterior. A participação desse evento promoveu algum investimento e conhecimento inicial necessários para que a empresa Alfa desenvolvesse a exportação.

A busca de novos conhecimentos também depende do conhecimento anterior e da intensidade. De acordo com Cohen e Levinthal (1990) o conhecimento dos indivíduos de uma organização estimula a CA desta a medida que novos conhecimentos são agregados a base de conhecimento existente. Nesse sentido, as informações obtidas mediante participação de feiras e eventos, e dos contatos com outras empresas, só foram úteis as organizações analisadas devido o reconhecimento dado pelo conhecimento anterior, que em questão, está vinculado as experiências dos gestores. Já a intensidade na busca de novos conhecimentos permitiu reconhecer novas oportunidades de negócio, apresentada como nova forma de tratar determinada área, como se evidencia na afirmação da empresa Gama.

O Quadro 15 a seguir apresenta-se algumas evidências da dimensão aquisição para a capacidade absorptiva potencial encontradas nas empresas pesquisadas.

Quadro 15 – Índicios da aquisição da capacidade absorptiva

Categoria	Empresa						
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Épsilon	Zeta
AQUISIÇÃO							
Fontes de conhecimento	<p>Alguns parceiros nosso, como a gente tem o SEBRAE e tem a Confederação da indústria, se agente precisa de algum dado, a gente busca.</p> <p>Através do internet, do representante... A gente sempre pede pra eles fazerem uma pesquisa de mercado, pra ver como está o comportamento dos nossos concorrentes.</p>	<p>Sim. Eu viajei a São Paulo, busquei participar de feiras na área têxtil e de comunicação. Eu sempre levo funcionários. Geralmente é anual.</p> <p>Eu não me preocupo com a concorrência. Tem empresa, agora, no meu segmento que está usando como novidade uma coisa que já uso há 15 anos.</p>	<p>A gente sempre está em contato com o nosso cliente, buscando informações, fazendo o pós-venda.</p> <p>Em termos de criação de produto, eu faço, eu trabalho em cima de pesquisas. Então estou o tempo todo, todos os dias em termos de modelo, da criação.</p>	<p>Informações sobre tendências, criação. Tem alguns sites que a gente paga e ela (estilista) vai fazendo a pesquisa de mercado.</p> <p>Quando surgiu um evento do SEBRAE, a gente falou das nossas necessidades, foi quando eles ofereceram um sistema de modelagem, a gente nem sabia disso. Que existia.</p>	<p>Foi em feira em São Paulo, quando a gente viu algo da Alemanha, daí começamos a verificar outras coisas com os amigos nosso em São Paulo, ele ai Informou sobre essa máquina.</p> <p>A gente viaja um pouco, a gente descobre, vamos dizer assim, chega a São Paulo, vai ter uma inovação? a gente procura.</p>	<p>A gente faz pesquisa muito em site de fora, pega a base daquela criação e traz para a empresa e reformula a modelagem interna.</p> <p>A pesquisa hoje não tem que ser nacional, na região, tem que ser Mundial. É claro que as coisas não vão ser inseridas aqui.</p>	<p>A gente vive em cima de pesquisa. Pesquisa demais e a gente tem insistido em manter a partir do produto final.</p> <p>Eu já tinha visto na feira, hoje é o Audaces que temos como sistema, é um sistema que integra. Então isso a gente conheceu em feira, a gente sempre vai, a cada dois anos.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Continua

Quadro 15 – Indícios da aquisição da capacidade absorptiva

Categori	Empresa						
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Épsilon	Zeta
AQUISICÃO Mecanismos de busca de informações	<p>Meu pai e meu filho estão em São Paulo, numa feira de inovação de Serigrafia, de informação e tudo que tiver.</p> <p>Mostrando pra eles os resultados do antes e o depois. Mostrando como é que o mercado está exigindo, o quê que o mercado está pedindo, e que a gente tem que ir junto...senão a gente fica pra trás.</p>	<p>Eu acho que você tem que se antecipar ao mercado. Não pode esperar que o cliente diga.</p> <p>Se tenho dificuldade com uma máquina num processo de trabalho, pego o funcionário e mando pra fora, vai pra São Paulo, passar uma semana numa empresa, aprende tudo</p>	<p>A gente é muito aberta a sugestões, ideias. Outro dia uma colaboradora que colocamos no setor de corte deu uma sugestão. Foi a sugestão dela que fez com que atingíssemos nosso objetivo maior.</p> <p>A gente acata (a sugestão), analisa se tem fundamento, se não tem.</p>	<p>A mudança no mercado faz a gente buscar. Se não tivéssemos mudado, adquirido sistema, realizado cursos, já tínhamos fechado a cinco anos.</p> <p>A indústria estimulou a gerente de criação fazer o curso de design de moda. Os representantes diziam que ela tinha o dom de criar e precisava fazer o curso.</p>	<p>Revista todos os meses a gente recebe. revistas de vendedor de máquina, essas coisas, a gente fica verificando se tem algum coisa nova.</p> <p>Meu filho vai constantemente a São Paulo, aliás meu filho vai até na China, mais ou menos, em 60 e 60 dias ele vai na china</p>	<p>Todas as informação é importante, por exemplo, o mundo hoje é globalizado, se tem acesso à internet você acompanha grandes marcas que desenvolve produto do mesmo segmento.</p> <p>Eu fico olhando, principalmente quando estou fora, na região Sul. Eu viajo muito. a gente foi no evento de São Paulo, chegou lá tem muita coisa interessante.</p>	<p>Ela busca na internet, em feiras, e eventos especializados.</p> <p>Já a forma de conduzir a empresa ela aprimorou com a participação no curso empretec do SEBRAE .</p>

continua

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Quadro 15 – Indícios da aquisição da capacidade absorptiva

conclusão

Categoria	Empresa						
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Epsilon	Zeta
AQUISIÇÃO Práticas de trabalho	<p>A gente tem um trabalho com os nossos funcionários, quando a gente traz realmente algo novo, a gente se reúne, orienta, explica a importância na mudança. A gente sempre tenta conscientizá-lo de toda a mudança que a gente faz. .</p> <p>Cada setor tem um líder, então, primeiro é conversado com ele, quando ele se conscientizar, entender ele depois passa pra o restante da equipe.</p>	<p>O tempo todo. Eu ouço muito, eu brigo muito para que aqui os profissionais pensem rápido, tenham iniciativa.</p> <p>Meus manuais são todos codificados. Nós temos programa.</p>	<p>Na matéria prima eu tenho que está um pé à frente. Geralmente eu vou fazer minhas pesquisas. Vou ver o que lá fora está usando.</p> <p>Existem processos e procedimentos já formalizados. Inclusive se a peça tiver um nível de dificuldade, a equipe da produção irá ver o manual de orientação.</p> <p>Eu busquei profissional fora, realmente. Só que a realidade dele não conduzia com a realidade da empresa, então fui buscando um método dentro daquilo que já existia.</p>	<p>Temos um sistema voltado mais para a parte administrativa (entrada de tecido, das matérias-primas e depósito de peça pronta). Um sistema de pesquisa de mercado.</p> <p>A gente tem consultoria dentro da produção, analisando se esta é a melhor forma de fazer, mas não envolve maquinário.</p>	<p>Agora já fizemos reuniões, isso, aquilo mas é muito pouco.</p> <p>O dia a dia que vai me responder isso. Porque a gente faz de uma forma, se não é a coisa que eu esperava? Muda, procura mudar, conversa com a turma e vai acertando, ainda da melhor maneira possível.</p>	<p>A pesquisa geral eu faço diariamente. O desenvolvimento da modelagem é minha esposa.</p> <p>A pesquisa é toda em site. Hoje é tudo digital.</p> <p>Comecei a viajar para Santa Catarina, conhecer as confecções de lá. Você tem que buscar conhecimento.</p>	<p>Nós sentamos com as modelistas, com a equipe da pilotagem Pra entender o que o mercado está pedindo, a gente faz isso com uma frequência boa.</p> <p>A gente vê tudo em equipe. Quando a gente vai pra feira e retorna passa todas as informações.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

A dimensão assimilação trata-se das rotinas e processos que permitem que a empresa analise, interprete e entenda a informação adquirida. Para este estudo, a compreensão da dimensão assimilação envolveu a análise de duas categorias: Compartilhamento de informações e treinamentos.

A categoria compartilhamento de informações visa compreender como que se dá a comunicação interna entre os agentes da organização e, quais recursos são utilizados nessa tarefa. Já a categoria treinamento procura identificar como ocorre e quais os recursos utilizados para promover a capacitação dos profissionais nessas organizações.

No que se refere ao compartilhamento de informações, as empresas pesquisadas relataram que realizam reuniões para exposição e discussão de novas informações. As empresas Alfa, Gama e Delta fazem reuniões mensais. Já na empresa Beta as reuniões ocorrem de forma esporádica, pois segundo o dirigente a socialização das informações ocorre com a prática diária das áreas (equipes/setores/unidades/departamentos/etc.).

Existe a reunião com as lideranças dos setores. Existem as reuniões de setores, e a reunião geral. A princípio a reunião é entre a direção e o setor responsável pela criação (Entrevistado Alfa).

Muitos funcionários vieram sem experiências. A gente capacitou. Hoje ele já conhece um pouco inclusive sobre o mercado. Ele foi para todos os processos (Entrevistado Gama).

As reuniões ocorrem com setores separados. As vezes a reunião ocorre com todos. Em determinado momento eu faço vendas, depois faço com o pessoal do apoio, auxiliar, responsável pela embalagem, depois setor de criação, vai depender do tem que será abordado (Entrevistado Delta).

Camisón e Forés (2010) afirma que para compreender a CA devem ser considerados o conjunto de aspectos envolvendo dentre outras coisas os métodos de compensação, a base de conhecimento e as práticas de gestão. Nesse sentido, verificou-se que todas as empresas possuem sistema de gestão que dão suporte para a análise de possíveis mudanças a serem implantadas. Todavia, a empresa Beta é a única empresa que possui um sistema que integra as informações de todos os setores da indústria (produção, venda, financeiro, etc). Nas empresas Alfa, Gama, Delta e ômega os sistemas existentes apenas controlam e gerenciam a parte operacional da empresa.

Outro fator que favorece o compartilhamento de informações é a qualificação dos profissionais da organização. O estudo realizado por Negri (2006) afirma que quanto maior o nível acadêmico dos profissionais de uma organização maior a capacidade de absorção da empresa. Corroborando com tal afirmativa Talebi e Tajeddin (2011) indicam que altos níveis

de educação dos gestores, são essenciais para a capacidade absorptiva, visto que esta capacidade está fortemente interligada com os conhecimentos internos, experiências técnicas e de operação das organizações.

Nesse quesito, todas as empresas analisadas apresentaram profissionais com qualificação acadêmica de nível superior em sua equipe de gestores. Dentre os dirigentes, apenas as empresas Alfa não possui um dirigente com qualificação acadêmica de nível superior. Nas indústrias pesquisadas a presença de elevado nível de conhecimento tácito dos dirigentes, adquirido em experiências no setor, confirma a natureza relacional do conhecimento como um fator que maximiza a Capacidade absorptiva.

Condizente com a literatura, cabe ressaltar que o conhecimento anterior dos dirigentes também contribui para o aprendizado organizacional. Nos casos específicos, o maior aprendizado se dar a partir das atividades diárias, no aprender fazendo. Em todas as empresas os dirigentes ressaltaram que as ações de capacitação são também realizadas por funcionários dos setores, tornando-se um instrumento que auxilia na socialização da informação, mostrando como um indutor para assimilação do conhecimento.

Corroborando o que dizem Camisón e Forés (2010) a base de conhecimento e a estrutura organizacional são aspectos que influenciam a CA da organização. Dentre as empresas pesquisadas, as empresas Alfa e Delta demonstraram possuir rotinas estruturadas e formalizadas, por meio de manuais de processos e de execução de atividades, que sugerem que as informações obtidas por essas empresas seguem um fluxo determinado, que incentiva a assimilação.

Cabe salientar que a existência de manuais de rotinas tem duplo efeito: seu efeito pode ser positivo quando a rotina existe e há flexibilização na execução das tarefas, em contraponto, se a rotina da empresa for muito rígida ela pode provocar um efeito negativo sobre a assimilação do conhecimento, visto que não oferece oportunidade para que sejam encontradas novas formas de execução de tarefas. Nas empresas Alfa e Delta a existência de manuais não se mostrou um fator que inibe a execução de novas formas de se fazer as tarefas.

Quanto a necessidades de **treinamentos**, não foi encontrada nas empresas uma rotina estruturada para identificação e execução de capacitação dos seus funcionários, o que se pôde perceber e que esta necessidade é definida pelas gerências. Desta forma, quando é detectada a necessidade de capacitação, as empresas contratam entidades como SEBRAE e FIES para a realização de cursos e treinamentos.

O profissional do corte não tinha experiência, a gente capacitou. A gente vai diversificando, ele já foi para embalagem, treinei com um que já sabia. Ele foi para todos os processos. A prática é colocada para todos os funcionários (Entrevistado Gama).

Eles participam nas capacitações internas da empresa. A gente sempre está fazendo palestra, fazendo reunião, expondo, ouvindo (Entrevistado Delta).

Eu prefiro formar o profissional aqui dentro. A gente investe muito (treinamento) sabe. Às vezes a gente fica frustrado (Entrevistado Epsilon).

O Quadro 16 a seguir apresenta algumas evidências da dimensão assimilação para a capacidade absorptiva potencial encontrada nas empresas pesquisadas.

Quadro 16 – Indícios da assimilação da capacidade absorptiva

Ca teg ori a	Empresa						
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Epsilon	Zeta
ASSIMILAÇÃO Compartilhamento das informações	<p>Sim. Existe a reunião com as lideranças dos setores. Existe as reuniões de setores, e a reunião geral.</p> <p>A princípio a reunião é entre a direção e o setor responsável pela criação.</p>	<p>Temos. Temos poucas (reunião). Tudo que vai surgindo na empresa é conversado muito.</p> <p>Através de cursos, congressos, workshop, feiras da área.</p>	<p>As reuniões ocorrem com setores separados. As vezes a reunião ocorre com todos.</p> <p>Outro dia uma colaboradora deu uma sugestão de nova forma de corte... resumindo a mudança fez que a produção elevasse em 400 peças.</p>	<p>Muitos funcionários vieram sem experiências. A gente capacitou. Hoje ele já conhece um pouco inclusive sobre o mercado.</p> <p>Geralmente quem faz reunião sou eu. Com a produção eu mantenho contato. Pergunto: qual sugestão você daria para isso melhorar, porque ele está frequentemente dentro do processo.</p>	<p>A gente tem alguns parceiros, mas...a gente tem parceiro assim: conversa bastante, todo tipo de representante vem até aqui, a gente faz negócio. Somos convidados para a maior fábrica do Brasil.</p> <p>Eu chamo aquela pessoa que eu acho que é capaz de fazer. Não adianta reunião. porque se você fizer reunião, nunca vai chegar a um denominador comum.</p>	<p>Os responsáveis da produção se entendem muito bem. Eles param, analisam, discutem e vão lá e executam. Eu fico só olhando, acompanhando.</p> <p>A gente se reúne, discute, é uma coisa bem aberta mesmo.</p> <p>A reunião geral ocorre em média de 30 em 30 dias.</p>	<p>A gente visita outras indústrias. Então a gente passa pra equipe. A gente dá um retorno pra equipe, mostrando que a gente está no caminho certo.</p> <p>Os funcionários participam nas decisões. A gente sempre se reúne. É mensal. A gente faz uma avaliação do que fazer, do que não fazer.</p>

Continua

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Quadro 16 – Índicios da assimilação da capacidade absorptiva

conclusão

Categor ia	Empresa						
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Epsilon	Zeta
ASSIMILAÇÃO Treinamento	<p>Depende do setor. O setor de design sim, bem esporádico. Gerente de produção, sim. Pra ir pra São Paulo, pra ir pra feira, de conhecer. Não há incentivo direto.</p> <p>Sempre tem reunião. Mas, depende do que a empresa vai buscar lá fora. A gente tem sempre no mês uma reunião geral, e nela a gente toca em todos os assuntos, até uma nova busca de inovação.</p>	<p>Sempre tem. Quando viaja para uma feira a gente pega dois a três dias de lazer...dou a eles um dinheiro pra conhecer, é um incentivo.</p> <p>Às vezes a máquina produz bem, mas a gente acha que podia produzir melhor. Eu vou na tornearia e peço pra desenvolver uma peça pra melhorar a performance.</p>	<p>Eles participam nas capacitações internas da empresa. A gente sempre está fazendo palestra, fazendo reunião, expondo, ouvindo.</p> <p>Teve um funcionário que contratamos e que veio com bagagem, informação de outro mercado. Através desse conhecimento a gente conseguiu desenvolver as peças com muito mais agilidade e com menos erros.</p>	<p>Se for relacionada a maquinário a gente fala para as pessoas voltadas a produção, se for de venda para esse setor e sempre assim. A gente costuma fazer reuniões.</p> <p>Na área de vendas a gente sempre está direcionando o pessoal pra fazer cursos.</p>	<p>Olha, eu contratei um técnico de Santa Catarina. Ele trabalha há quatro anos com a gente. Ele sabe manusear a máquina. Mas lá já tem uns três que sabe do mesmo jeito.</p> <p>Eu tenho um universitário aqui. Pra você ter ideia, meu mecânico ele era lavrador, foi estudar e tá aí. A empresa não tem bolsa para estudo.</p>	<p>Eu trouxe, tem três semanas, um rapaz que conhece o mundo da confecção. Eu adquiri muito conhecimento com ele.</p> <p>A consultoria é importante. Eu já fiz seis a sete consultorias.</p> <p>A gente investe muito nessa parte (treinamento). Às vezes a gente fica frustrada.</p>	<p>Sempre surgindo capacitação na região, a gente direciona pra eles, pra os funcionários.</p> <p>Sempre que tem alguma coisa na área deles a gente está direcionando.</p> <p>Esse ano eu vou tentar aproveitar mais o conhecimento que ela (funcionária) obteve para a empresa.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

De uma forma geral as empresas analisadas apresentaram ter habilidades em sistemas da informação e tecnologias aplicadas ao setor ao qual se encontram. Essa constatação corrobora com a afirmativa de Camisón e Forés (2010) de que esses fatores permitem a disseminação de informações relevantes e auxiliam o processo de decisão da organização.

5.2 A capacidade absorptiva realizada das empresas

A capacidade absorptiva realizada é composta por duas dimensões: transformação e exploração. A dimensão transformação trata-se da reformulação do conhecimento adquirido com o conhecimento existente e neste estudo envolve a análise de duas categorias: aplicação da experiência dos funcionários e processos de comunicação.

Especificamente sobre os fatores que favoreceram a aplicação da experiência, em todos os casos estudados, destacam-se dois fatores: a cooperação entre os funcionários e a prática de rotatividade entre funções.

Uma empresa que possui forte comunicação e cooperação entre seus funcionários e entre seus fornecedores amplia a sua CA, uma vez que a troca de informações estimula a ampliação do conhecimento interno e por consequência incentiva a busca por inovação (NEGRI, 2006, FOSFURI; TRIBÓ, 2008). Nos casos estudados todos os dirigentes afirmaram existir cooperação entre seus funcionários dentro da sua organização, e entre seus fornecedores. Na empresa Alfa o uso de tecnologias da informação e a interatividade entre os líderes e suas equipes formam os dois fatores indicados pelo dirigente como impulsionador para troca de experiências.

Em relação à aplicação das experiências, todos os entrevistados informaram que em algum momento sua empresa utilizou a experiência de seus funcionários em seus processos. A participação dos funcionários ocorre por meio de sugestões para o processo produtivo, no desenvolvimento de produto ou em decisões estratégicas. As sugestões ocorrem ou por meio de reuniões formais ou em conversas informais, e tem sido um recurso identificado nas empresas, que sugerem a capacidade de transformar as informações em conhecimento.

Especificamente, a empresa Delta já contratou profissional cuja experiência anterior foi absorvida dentro da sua empresa, mas este não foi um pré-requisito para a contratação. Nas outras empresas, Alfa, Beta, Gama e Ômega, não foi indicado exemplos de aplicação das experiências anteriores, apesar de informar absorver as experiências dos seus funcionários, mesmo este não sendo um requisito observado na contratação.

Nos casos estudados, o conhecimento prévio dos dirigentes se apresentou crucial para que se pudesse identificar no mercado a fonte a ser acessada e o reconhecimento do valor da informação, seja através da sugestão dada pelo cliente ou pelo reconhecimento de que a compra de determinada máquina produziria resultado positivo e valor para a organização.

Quanto ao processo de decisão para desenvolvimento de produtos e análise de tendências, em todas as empresas os respondentes informaram que as decisões são realizadas por meio de reuniões. Nas empresas, Beta e Gama, esse processo envolve a participação do dirigente e alguns funcionários, enquanto que nas empresas Alfa e Delta as decisões ficam restritas ao corpo gerencial. Além das reuniões, a rotatividade entre funções foi outra forma, identificada nas empresas, que favorece a aplicação das experiências anteriores e a comunicação de informações, contribuindo para interpretação do conhecimento externo (VAN DE BOSCH; VOLBERBA, 2005).

Sempre tem reunião. Mas, depende do que a empresa vai buscar lá fora. A gente tem sempre no mês uma reunião geral, e nela a gente toca em todos os assuntos, até uma nova busca de inovação. Se a gente faz parceria, a gente diz pra todo mundo (Entrevistado Alfa).

A gente é muito aberta a sugestões, ideias. Outro dia uma colaboradora que colocamos no setor de corte deu uma sugestão. Foi a sugestão dela que fez com que atingíssemos nosso objetivo maior. A gente acata (a sugestão), analisa se tem fundamento (Entrevistado Delta).

A coordenação do fluxo de informações é centralizada na figura do dirigente, auxiliado pelo uso de ferramentas tecnológicas como programa informatizado e aplicativo. Nesse quesito, as ferramentas whatsapp e e-mail são utilizados por todas as empresas estudadas como mecanismo de comunicação externa com clientes e fornecedores. Os programas informatizados são utilizados para auxiliar o registro de informações operacionais e emissão de relatórios. Nesse sentido, conforme afirmam Camisón e Forés (2010) o uso de tecnologia aparece como propulsor da CAr.

Qualquer aviso, comunicado, qualquer mudança são repassadas pelo *whatzap* e por e-mail. Com o cliente o *whatzap* nos ajudou muito, porque a gente trabalha com imagem (Entrevistado Alfa).

A gente tem site, *whatzap*, *instagram*, *facebook* e e-mail. Não temos vendedores na rua, nossa venda é através de e-mail. Mas no dia a dia eu converso muito com a equipe (Entrevistado Beta).

Externamente, a gente tem a rede de *whatsap* que a gente se comunica com o nosso cliente. E para a relação da marca a gente usa muito as mídias sociais: o *instagram* e o *facebook* (Entrevistado Delta).

O Quadro 17 a seguir apresenta algumas evidências da dimensão transformação para a capacidade absorptiva realizada encontradas nas empresas pesquisadas.

Quadro 17 – Índicios da transformação da capacidade absorptiva

	Cate gori a	Empresa						
		Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Epsilon	Zeta
Transformação	Aplicação da experiência	A gente faz assim: cada um é contratado pra sua área, mas tem que ter alguém pra substituir. A gente gosta de fazer essa rotatividade pra o setor não ficar faltando.	A gente senta geralmente eu dou essa flexibilidade. Uma vez por semana eles conversam.	A empresa é pequena, então acaba fazendo a rotatividade. Sempre vejo se tem perfil de venda. As vezes a gente inverte as funções, dentro disso a gente criou rotinas claras.	O profissional do corte não tinha experiência, a gente capacitou. A gente vai diversificando, ele já foi para embalagem, treinei com um que já sabia. Ele foi para todos os processos. A prática e colocada para todos os funcionários. Dentro da fábrica há mudanças de setores.	Não. Muito pouco, porque é tudo aquilo que falei, se você é boa nisso, você tem que continuar. Alguns podem trocar (experiência), mas geralmente não, o negócio é difícil.	Eu prefiro formar o profissional aqui dentro. A produção inteira é ideia de funcionário. Todas. Porque eu espero as ideias e acompanho os resultados. Se der resultado, pra mim está ótimo.	Uma das funcionárias participou de um curso e trouxe uma mudança pra empresa. Ela tem várias funções e ainda não conseguiu trazer o que obteve no curso. As experiências foram absorvidas aqui. Tipo minha piloteira aprendeu outras funções aqui, atendendo as necessidades daqui

continua

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Quadro 17 – Indícios da transformação da capacidade absorptiva

Conclusão

	Cate gori a	Empresa						
		Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Epsilon	Zeta
Transformação	Processos de comunicação	<p>Qualquer aviso, comunicado, qualquer mudança são repassadas pelo <i>whatsapp</i> e por <i>e-mail</i>.</p> <p>Com o cliente o <i>whatsapp</i> nos ajudou muito, porque a gente trabalha com imagem.</p>	<p>A gente tem site, <i>whatsapp</i>, <i>instagram</i>, <i>facebook</i> e <i>e-mail</i>.</p> <p>Não temos vendedores na rua, nossa venda é através de <i>e-mail</i>.</p> <p>Mas no dia a dia eu converso muito com a equipe.</p>	<p>Externamente, a gente tem a rede de <i>whatsapp</i> que a gente se comunica com o nosso cliente. E para a relação da marca a gente usa muito as mídias sociais: o <i>instagram</i> e o <i>facebook</i>.</p>	<p>As informações que recebo são repassadas para o grupo. Tipo se for um acabamento que não ficou legal, se eu vejo que é da área da construção da peça, repasso. Fica por escrito.</p> <p>Não tem nenhum sistema</p>	<p>Olha, a gente procura fazer o melhor, mas, empresa pequena não tem Procedimento. Tudo aqui a gente anota direitinho, aí pronto.</p> <p>Olha a primeira confecção aqui toda informatizada foi a nossa. Uso sistema. O sistema foi desenvolvido por uma pessoa de Aracaju</p>	<p>Tudo é documentado.</p> <p>Gerente e encarregado é quem repassa as informações para a equipe.</p> <p>Eles (equipe) participam das decisões. Tem reunião que está todo mundo junto quando se fala em resultado.</p>	<p>A gente tem uns mapas que a gente mesmo produz de cada etapa, mas é bem informal.</p> <p>Cada um tem sua função, então a gente sabe a quem perguntar, sabe onde parou.</p> <p>Compartilha na forma de conversa, como é feito, porque é feito, só informalmente.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

A dimensão exploração trata da habilidade da organização em ampliar e alavancar as suas competências para gerar ganhos financeiros a partir de novos processos, serviços ou produtos. Para este estudo, a compreensão da dimensão exploração envolve a análise da categoria incorporação de inovação e exploração de marcas e patentes.

Em relação a essa categoria de análise todas as empresas estudadas apresentaram a aplicação do conhecimento que resultaram em inovações de magnitude incremental (CROSSAN; APAYDIN, 2010; MANUAL DE OSLO, 2015), demonstrando que o conhecimento adquirido foi incorporado ao existente proporcionando a CAR, o que corrobora com o informado pela literatura que diz que a capacidade de incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado fornece a organização competências para que suas operações sejam aperfeiçoadas que podem resultar em inovações (ZAHRA; GEORGE, 2002; NEGRI, 2006, FOSFURI; TRIBÓ, 2008).

Nesse sentido, as empresas Alfa, Gama e Delta demonstraram como resultados a geração de inovações incrementais em processos produtivos e em marketing, enquanto que a empresa Beta inovou em produto e serviço.

Nos casos estudados todas as empresas apresentaram semelhança na forma que obtiveram informações relevantes que estimularam essas inovações. Embora todas tenham realizados algum tipo de inovação, em nenhuma das empresas as inovações foram disponibilizadas em forma de patentes ou de direitos autorais. Em relação a registros de patentes, todos os entrevistados informaram não explorar informações disponíveis em sua base de dados. A única ação desenvolvida por essas empresas foi o registro de marca própria no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Essa ausência pode ser explicada tanto pela falta de articulação com universidades e Institutos de pesquisas, quanto pelo fato de que proteção em forma de patentes tem impactado mais o setor têxtil. A ausência de relacionamento com universidades e centros de pesquisas é um indicativo de que essas empresas não identificaram a importância dessas informações como recurso para acessar tecnologia e proteger seus desenhos industriais.

As inovações foram resultantes do conhecimento dos dirigentes e de sua capacidade para decidir quais aquisições (maquinários, sistemas, etc) e alterações organizacionais eram necessárias para os objetivos das empresas, o que de acordo com Camisón e Forés (2010) indica a capacidade de utilização e exploração do conhecimento para responder as alterações do ambiente. Outro aspecto é que as inovações nas empresas pesquisadas se apresentaram como uma necessidade de se adaptar a um cenário econômico, o qual exige das organizações

mais produtividade e menores custos.

Nesse sentido, as inovações realizadas pelas organizações foram o caminho encontrado para enfrentar a crise econômica dos últimos anos e as transformações que vem afetando o setor industrial brasileiro. Pode-se concluir que as empresas analisadas demonstraram possuir CAR. Essas constatações corroboram com as conclusões de Fosfuri e Tribó (2008) de que a CAR reflete a capacidade de aproveitar o conhecimento absorvido e transformá-lo em inovação.

A partir das falas dos gestores das empresas industriais pesquisadas são registrados conceitos e termos relacionados a cada categoria previamente estabelecida para as duas dimensões da capacidade absorptiva potencial, identificadas no quadro 18, a seguir:

Quadro 18 – Registro dos Termos da categoria de análise

AQUISIÇÃO			ASSIMILAÇÃO	
Fontes de conhecim.	Mecanismo de Busca	Práticas de Trabalho	Compartilham. de informações	Treinamentos
Cientes	Pesquisa na internet	Consultoria do SEBRAE	Reunião	Realização de Benchmarking
Feiras			Participação em feiras	Uso de internet
Parcerias	Assinatura de site/revista	Cooperação entre funcionários	Aquisição de nova tecnologia	Consultoria do SEBRAE
Monitoramento da concorrência				
TRANSFORMAÇÃO			EXPLORAÇÃO	
Aplicação da experiência	Processos de comunicação		Incorporação de inovações	Exploração de patentes e marcas
Rotatividade de cargo	Reunião		Aquisição de novo maquinário	Registro de marcas
Socialização no cotidiano	Uso de mídias sociais		Uso de sistemas	
	Uso de aplicativos		Lançamento de novos produtos	
			Uso de manuais	
			Uso de TI	

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O Quadro 19 apresenta algumas evidências da dimensão exploração para a capacidade absorptiva realizada encontrada nas empresas pesquisadas.

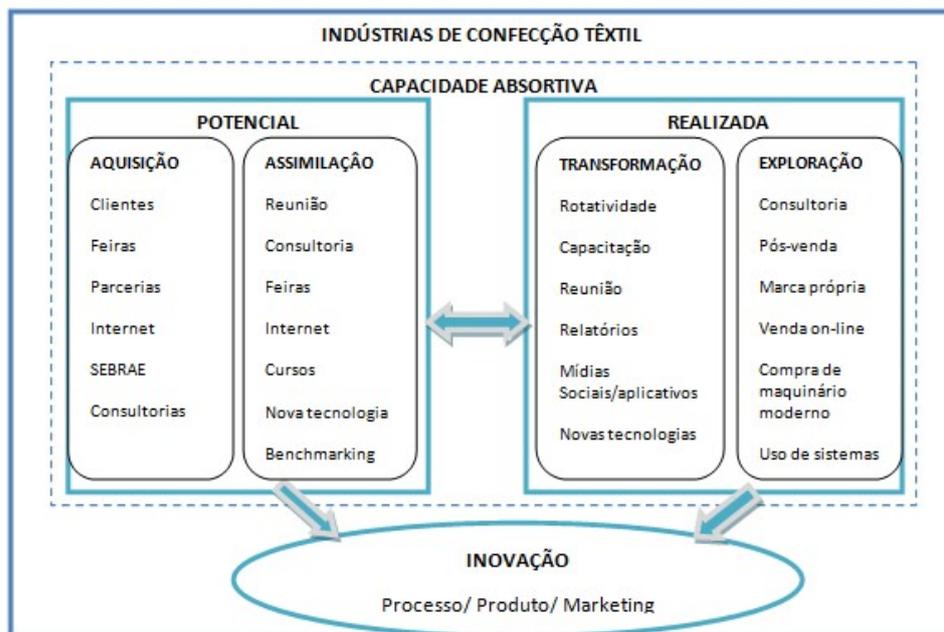
Quadro 19 – Indícios da exploração da capacidade absorptiva

	Ca teg ori a	Empresa						
		Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Epsilon	Zeta
EXPLORAÇÃO	Incorporação de inovações	<p>Tem o registro da marca que o hoje é o carro chefe da empresa.</p> <p>De dois anos pra cá a gente também passou a lançar uma nova linha, a linha casual...também mudamos um pouco o foco do nosso negócio, continua no ramo esportivo, mas com outro público, um público que vai a academia, que faz caminhada, um público que veste a marca para passar o dia de domingo..."</p>	<p>Renovamos o nosso parque tecnológico, compramos seis máquinas novas, mais modernas e eficientes e busca aumentar a produção, a qualidade e a produtividade.</p> <p>A gente tem site, <i>whatsapp</i>, <i>instagram</i>, <i>facebook</i> e <i>e-mail</i>. Não temos vendedores na rua, nossa venda é através de <i>e-mail</i>.</p>	<p>A empresa já registrou sua marca, mas ainda não conseguiu a patente.</p> <p>No processo de trabalhar com a imagem da empresa. Não tem como a gente ficar fora. A gente começou a perceber que 50% do sucesso nas vendas está na imagem e os outros 50% na qualidade do produto.</p>	<p>Através do SEBRAE, a consultora falou: seu produto é tão bom porque não divulga?</p> <p>Eu faço o pós-venda. A gente criou isso a uns três anos e funcionou bem. As informações que recebo são repassadas ao grupo de vendas, da produção.</p> <p>Teve mudança do material que a gente tinha.. Não entendo nada de design, falei pra ele (fornecedor): faz o seguinte monte pra mim. Eles criaram foi aí que a marca estourou no mercado.</p>	<p>Então, nos últimos cinco anos tem a questão da produção, acrescentando novos produtos e aquisição de máquinas.</p> <p>Eu procuro me antecipar, por isso que eu comprei essas máquinas. Quando a gente compra um negócio, uma coisa dessa aí, uma máquina toda automatizada e tudo mais é porque você quer estar sempre à frente.</p>	<p>. O equipamento aí, só quem tem aqui em Sergipe e a gente, uma sala de corte automática, não se corta mais empurrando máquina.</p> <p>Hoje se fala na indústria 4.0, que é a inteligência artificial, aqui na cidade a indústria 4.0 chegou na semana passada. Ela faz um monte de coisa, lá tem entrada de pen drive.</p> <p>Olha, os tecidos cada dia tem mais novidade, por exemplo a gente trabalha muito com um tecido inteligente, de proteção.</p>	<p>A gente tem sempre que buscar a inovação. inovação nas redes sociais, na divulgação, sempre trazendo algum blogueiro, sempre está buscando algo novo, essa feira do Sul Santa Catarina, é uma feira industrial, que é a indústria 4.0.</p> <p>No final do ano a gente inseriu a moda plus que teve uma aceitação fantástica. Então isso ai foi muito do cliente estar passando pra gente</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Ao final o produto obtido é um modelo teórico da capacidade absorptiva das empresas industriais de confecção cuja representação se apresenta na figura 9, a seguir:

Figura 9 – Modelo Teórico CA para empresas industriais de Confecção



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Estabelecida a comparação relativa entre os processos de capacidade de absorção das empresas pesquisadas, na seção seguinte são apresentadas as considerações finais, às limitações encontradas e as sugestões para futuras pesquisas.

6 CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões que emergiram da interpretação e discussão dos resultados desta pesquisa de mestrado.

Para cumprir o objetivo da pesquisa – descrever e analisar a capacidade das indústrias sergipanas de confecção de absorver os sinais emitidos pelo mercado que indicam inovações -, a pesquisa realizou análise de multiestudos de caso, utilizando como técnica a aplicação de entrevista semiestruturada, observação não participante e análise de conteúdo.

O delineamento desta pesquisa foi motivada pela ausência de estudo sobre a capacidade de absorção, em organizações industriais no âmbito do Estado de Sergipe, para obter novos conhecimentos de forma a permitir a renovação e modificações de suas atividades, a fim de gerar inovações e com isso ganhar competitividade no mercado.

O interesse no tema foi despertado após observar que embora a temática venha sendo abundantemente discutida internacionalmente, o mesmo não acontece no Brasil. Apesar do avanço nas pesquisas realizadas por cientistas brasileiros, a mesma se encontra ainda incipiente. Tornando-se necessário o avanço no debate, visto que apenas dois artigos publicados no Brasil tiveram como foco a aplicação empírica em empresas industriais brasileiras. O aprofundamento teórico realizado por meio da revisão de literatura indicou a possibilidade de se realizar pesquisa com aplicação empírica em empresas industriais sergipana no segmento de confecção. Esse segmento foi selecionado por ser um setor dinâmico e fortemente afetado pelas mudanças de mercado.

Para alcançar a proposta delineada foram estabelecidos objetivos específicos voltados a investigação das quatro dimensões da capacidade absorptiva nas empresas selecionadas. Ao realizar a investigação foi possível identificar as semelhanças e diferenças entre suas capacidades absorptivas, as quais foram apresentadas na quinta seção.

Ademais, as evidências encontradas sobre a CA nas empresas estudadas demonstram que as indústrias de pequeno e médio porte buscam renovação do conhecimento existente e assimilam as informações externas para se adaptar e transformar suas estratégias organizacionais.

A aquisição do conhecimento não se mostrou um gargalo nas empresas pesquisadas. Ao contrário, a percepção de uso de diversos canais existentes, que favorecem a aquisição de conhecimento permite concluir que esta etapa ocorre com certo planejamento nessas organizações, mas o mesmo não se pode afirmar das outras dimensões: assimilação, exploração e transformação do conhecimento.

A ausência de mecanismos estruturados ficou evidente na maioria dos casos, demonstrando necessidade de se investir nessas dimensões, principalmente na exploração, uma vez que é esta dimensão permite verificar o impacto da CA sobre os processos inovativos da organização. Sobre a assimilação do conhecimento, destaca-se o papel dos líderes como multiplicador do conhecimento (gatekeeper) e a estrutura organizacional como fatores que favorecem o desenvolvimento deste conhecimento. Inclusive, a estrutura flexível permite que ocorra a rotatividade entre funções e com isso a troca do conhecimento.

Para a dimensão transformação, a prática de rotatividade entre funções e a abertura para que os funcionários expressem sugestões são dois fatores que facilitam a transferência de conhecimento.

Dos resultados desta pesquisa, destaca-se que para as empresas analisadas a capacidade de exploração do conhecimento está diretamente relacionada com: i) as relações com clientes e fornecedores; ii) o conhecimento prévio das lideranças; e iii) a estrutura organizacional. Sendo assim, pode-se dizer que a CAr das empresas contribuíram para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes e enfrentarem as mudanças do mercado. Ademais, o resultado da pesquisa apresenta indicativos de que a CA das empresas analisadas tende a estar mais direcionada a existência de concorrência direta, pois quanto maior a concorrência maior é a tendência de buscar informações para se diferenciar e ser competitiva.

Outro ponto a ser apresentado está relacionado à inovação. A partir das falas dos entrevistados e da observação não participante foi constatado que as inovações realizadas pelas empresas foram influenciadas pelas informações do mercado, uma vez que a partir das buscas realizadas e seleção da informação relevante é que as empresas implantaram mudanças em seus processos produtivos e implementaram as inovações apresentadas em seção anterior. Todavia, mesmo sendo um termo conhecido para os empresários pesquisados, apenas nas falas de três empresários e na estrutura de suas empresas, a estratégia de inovação se mostrou praticada conscientemente. Para esses gestores o esforço praticado para identificar, adquirir e transformar o conhecimento externo se tornou um importante investimento organizacional que permitiu a geração de inovação, mesmo sendo esta incremental. O que permite concluir que os gestores reconhecem a importância do conhecimento como impulsionador da inovação na empresa. Confirmando, dessa forma, a relação existente entre a Capacidade absorptiva e a inovação. Salienta-se que, para os empresários entrevistados a inovação está diretamente relacionado a dois pontos: o primeiro, como um diferencial que deve ser apresentado ao cliente, e o segundo ao investimento realizado em novos maquinários. Estes empresários não reconhecem outros tipos de inovação apontados pela literatura.

Assim sendo, a resposta obtida para a pergunta de pesquisa identificou os mecanismos utilizados pelas empresas industriais, especificamente do setor de confecção sergipano, para absorver os sinais emitidos pelo ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta à mudanças do mercado. Investir na ampliação dessa capacidade para melhorar a competitividade dessas organizações, frente aos diversos desafios enfrentados pelo setor, se mostra uma importante decisão no atual cenário. Os empresários que identificaram essa necessidade, ou seja, conseguiram responder mais rapidamente as mudanças do mercado, alcançaram melhor posicionamento frente aos concorrentes locais.

Na presente pesquisa mais do que o alcance do objetivo, as constatações realizadas trouxeram importantes contribuições, que são destacadas a seguir. Do ponto de vista teórico, foram elencados os fatores que estimulam as empresas de confecções a reconhecer, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo. Esta primeira constatação, por sua vez, acaba por influenciar em outra contribuição teórica que é a ampliação de estudos acerca da capacidade absorptiva desenvolvida no Brasil, visto o reduzido número de artigos existentes, identificados por meio de busca realizadas nos principais periódicos e confirmado pelos pesquisadores Marlana e Morozini (2017).

Constitui também como fator que contribui para o avanço da literatura a realização de uma investigação qualitativa sobre as quatro dimensões da capacidade absorptiva, pois a maioria das pesquisas aplicou o modo quantitativo, conforme afirmam Jansen, Van Den Bosch e Volberba (2005) e Camisón e Forés (2010).

O estudo também permitiu identificar dois fatores não elencados na literatura revisada, quais sejam: o papel da liderança e a cultura organizacional como fatores que influenciam a capacidade absorptiva. Esses fatores se mostram essenciais para o desenvolvimento da capacidade assimilação e transformação do conhecimento, sendo importante o avanço na compreensão de qual modelo de liderança e cultura organizacional exercem maior influência no processo, uma vez que esses dois aspectos podem estimular ou inibir a troca do conhecimento da organização, seja ele conhecimento tácito ou formal.

Quanto as contribuições práticas, a pesquisa pode fornecer referências às organizações que desejam ampliar ou desenvolver a absorção de novos conhecimentos de modo que este promova melhoria na atividade organizacional e inovação.

As limitações deste estudo envolvem a impossibilidade de generalizar os resultados para outras empresas e para outros setores de atividades do estado de Sergipe, pelo fato de que a coleta dos dados foi realizada somente no estado de Sergipe. A escolha das empresas por conveniência também se apresenta como limitação. Mesmo que a pesquisadora tenha buscado

indústrias com representatividade local, em função dos anos de atuação, da quantidade de funcionários e do reconhecimento em entidades representativas, não se pode afirmar que os resultados encontrados possam ser generalizados.

Embora a pesquisa tenha apresentado contribuições teóricas e práticas, considera-se importante que se desenvolva novos estudos abordando a temática. Desse modo, sugere-se a realização de pesquisas futuras que possam ser replicadas em diversos setores de atividades, a fim de se obter um diagnóstico mais amplo e, assim, compreender a maneira como as empresas de diferentes setores desenvolvem a CA. A partir desse diagnóstico, algumas ações poderão ser propostas para a ampliação da CA. Sugere-se também a realização de investigações que amplie a coleta de informações por meio das percepções de fornecedores e de funcionários. Por fim, outros tipos de investigações poderiam ocorrer para compreender os seguintes pontos:

- a) Como os fatores da CA estão relacionados com o nível de empreendedorismo;
- b) Estudo quantitativo sobre o papel do gestor;
- c) Como as redes interorganizacionais têm o mesmo impacto sobre a CA de indústrias de APL comparados a indústrias fora de APL.

Essas sugestões poderão contribuir para a reflexão na comunidade científica brasileira e com isso estimular novas discussões e aprofundamento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Têxtil e Confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar / Confederação Nacional da Indústria** Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Brasília. CNI/ABIT. 2012. 74 p. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/114256.pdf> > Acesso em: 19 jun. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Agenda de Competitividade da indústria têxtil e de confecção Brasileira 2015 a 2018**. São Paulo. ABIT. 2015. 52 p. Disponível em: <http://www.abit.org.br/adm/arquivo/publicação/120429.pdf>. acesso em: 10 Abr. 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman. São Paulo. 2009, 449 p.
- _____. **Gestão da inovação**. 5º Ed. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, São Paulo. 2015, 615 p.
- BOGERS, Marcel; CHESBROUGH, Henry; MOEDAS, Carlos. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. **California Management Review**, v. 60, n. 2, p. 5–16. Jan. 2018.
- BRUNO, Flavio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. 1º ed. São Paulo. Estação das Letras e Cores, 2016, 149 p.
- CAMISÓN, César; FÓRES, Beatriz. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**. v. 63, n. 7, p. 707-715, jul. 2010.
- CAMPOS, Marcel Groppo; SANTOS, David Ferreira Lopes; DONADON, Frederico Andreis Beneli. Impacto dos investimentos em inovação na indústria brasileira. **Revista Gestão Industrial**. v. 13, n. 3, p. 213-236, set./nov. 2017.
- CASSOL, Alessandra.; ZAPALAI, Jaqueline.; CINTRA, Renato Fabiano. Capacidade absorptiva como Propulsora da Inovação em Empresas Incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**. v. 23, n. 1, p. 9-41, abr. 2017.
- CHESBROUGH, Henry. **Open Services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era**. San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint, v. 63, n. 7, p. 657-786, jul. 2011.
- CHOU, Shih-Wei. Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. **Journal of Information Science**. v. 31, n. 6, p. 453–465. Abr. 2005.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Levinthal. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, set. 1989.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Levinthal. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. v.35, n.1, p.128-152, mar. 1990.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues.; ROCHA, Erico Rial Pinto. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar., 2009.

Disponível em: <

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1964/1/BS%2029_Panorama%20da%20cadeia%20produtiva%20t%C3%Aaxtil_P.pdf.> Acesso em 15 Jun., 2018.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A. Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**. v. 47, n. 6, p. 1154-1191, set. 2010.

DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silva. Como a USP transfere tecnologia?. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 70, p. 489-508, jun. 2014.

DUCHEK, S. Capturing absorptive capacity: a critical review and future prospects. **Schmalenbach Business Review**, p. 312-329, jul. 2013.

ENGELLEN, Andreas; KUBE, Harald; SCHMIDT, Susanne; FLATTEN, Tessa Christina. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**. v. 43, n. 8, p. 1353-1369, out. 2014.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA DO ESTADO DE SERGIPE (FIES). Perfil da cadeia têxtil-confecções de Sergipe. 45 p., nov. 2008.

FERREIRA JÚNIOR, Setembrino Soares; CUNHA, João Carlos. da. A capacitação tecnológica das indústrias de louças de mesa de campo largo (PR). **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 9, n. 2, 2008, pp. 31-57.

FLATTEN, Tessa Christina; GREVE, Greta Isabel; BRETTEL, Malte. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 2, p. 137–152, set. 2011.

FONSECA, Fernando; BARRETO, Luis Fernando Britto Pereira de Mello. Processo decisório e o tratamento de sinais fracos. **Future Studies Research Journal**. v. 3, n.2, p. 34-58, jun. dez. 2011.

FOSFURI, Andrea; TRIBÓ, Josep A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, p.173-187, 2008.

GARRIDO, Ivan Lapuente; PARENTE, Ronaldo Couto; GONÇALO, Cláudio Reis; VASCONCELLOS, Sílvio Luís de. Mantendo-se Inovadoras: O papel do Desempenho Passado, da Capacidade Absortiva e da Internacionalização. **Brazilian Business Review**. v. 14, n. 6, p. 560-574, jul. 2017.

GARUD, Raghu; TUERTSCHER, Philipp; VAN DE VEN, Andrew. Perspectives on Innovation Processes. **The Academy of Management Annals**. v. 7, n. 1, p. 773-817, abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008, 176 p.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006, 460p.

GOMES, Clandia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak; SCHERER, Flávia Luciane Gestão das fontes externas de informação: uma análise dos fatores que influenciam o desempenho inovador. **Revista Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 897-910, 2011.

GRAY, David E. **Pesquisa no Mundo Real**. Tradução Roberto Cataldo Costa. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012, 480 p.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. **Schmalenbach Business Review**, v. 57, p. 351-363, jul. 2005.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**. n.64, p. 408–417, abr. 2011.

KOERICH, G. V.; CANCELLIER, ? L. P. L.; TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 238-267, 2015

KOSTOPOULOS, K. *et al.* Absorptive capacity, innovation and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1335–1343, dez. 2010.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C.; **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Negócio. Capítulo 7. p. 172-201, 2003. São Paulo: Elsevier. 2003, 201 p.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**. v.31, n. 4, p. 833-863, out. 2006.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v.5, n.3, p. 377-400. Set. 2001.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. Parcerias estratégicas, v. 5, n. 8, p. 157-180, nov. 2009.

LESCA, Humbert.; CARON-FASAN, Maurice-Laurence. Facteurs d'échec et d'abandon de projets de veille stratégique: retours d'expérience, **Revue SIM**, v. 13, n. 3, p. 17-42, Set. 2008.

LESCA, Humbert.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, Henrique. Inteligência Estratégica

antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa. **Revista organização m contexto**, n. 4, p. 92-118, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017, 310 p.

MARLANA, Carla; MOROZINI, João Francisco. Tendências de pesquisa nacionais em capacidade absorptiva: Uma análise bibliométrica e redes sociais em grupos de pesquisa. **Anais do VI Simpósio internacional de gestão de projetos, inovação e Sustentabilidade (SINGEP)**. São Paulo/SP. p. 1-18, Nov. 2017.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. Considerações sobre a inovação em PMEs: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 41- 57, jan./abr. 2010.

MOTA, R. O. **A gestão do conhecimento e suas influências na capacidade de inovação das startups brasileiras**. 2017. 113 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte.

MUYLDER, C. F.; SILVA, R.; SOARES, F. C.; PARREIRAS, F.; PARDINI, D.; ZIVIANI, F. Práticas de gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**. v.3, n.7, p.153-170, nov. 2014/fev. 2015.

NEGRI, Fernanda De. **Determinantes da capacidade de absorção das firmas brasileiras: qual a influência do perfil da mão de obra? (CAPÍTULO 4)** livro: Tecnologia, Exportação e Emprego. Organizadores João Alberto De Negri, Fernanda De Negri, Danilo Coelho. Brasília. IPEA. 2006.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 4m ed. Paris: OCDE, 2018.

PERDOMO, Geovanny Charry; LOZADA, Nelson Barahona; ZÚÑIGA. Absorptive Capacity (AC): knowledge generation and its evolution from variable to construct. **Revista Espacios**. v. 38, n. 36, p. 1-10, mar. 2017.

PESQUISA INDUSTRIAL DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 2014 – PINTEC. Pesquisa de inovação. Disponível em: < <http://www.pintec.ibge.gov.br>.> Acesso em: abr. 2018.

PINHEIRO, Mauricio Canêdo; FIGUEIREDO, Paulo N.; CABRAL, Bernardo; QUEIROZ, Felipe; PERIN, Fernanda, WEGNER, Rubia. Acumulação de Capacidades Tecnológicas e Fortalecimento da Competitividade Industrial no Brasil: Breve Análise Empírica de Diferentes Indústrias Relacionadas a Recursos Naturais. **Technological Learning and Industrial Innovation Working Paper**. Rio de Janeiro. fev. 2017.

RIBEIRO, J. M. C. **Conhecimento para inovar: um estudo sobre o processamento de sinais fracos e o desempenho em inovação**. 2013. 143 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do sul. Caxias do Sul.

ROSA, A.C. **Capacidade absorptiva de empresas que possuem interação com universidades**. 2013. 163 f. Dissertação (mestrado em economia) – Universidade do Vale do

Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo.

ROSENBUSCH, Nina; BRINCKMANN, Jan; BAUSCH, Andreas. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 441–457, jul. 2011.

ROSSI, Marta Cristiane Timóteo; SANTOS, Gervásio Ferreira dos; SANTOS, André Luís Mota dos. Empresas estrangeiras e ganhos de produtividade setoriais e regionais na indústria brasileira. **Revista Planejamento e políticas públicas**. n. 48, jan./jun. 2017.

SCHMIDT, Tobias. Absorptive capacity: one size fits all? Firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. **ZEW Discussion Papers**, v. n. p. 1-37, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural. 1988.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SMITH, M. K.; BUSI, M.; BALL, P. D.; MEER, R. Van der. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**. v. 12, n.4, p. 655-676, dez. 2008.

SOARES FERREIRA JÚNIOR, Setembrino; CUNHA, João Carlos da. A capacitação tecnológica das indústrias de louças de mesa de Campo Largo (PR). **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**. v. 16, n. 3, p. 238- 267, maio-jun., 2015.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de; LIMA, Nilton Cesar; OLIVEIRA, Marcio Mattos Borges. Competitividade e gestão de pequenos negócios: um caso de inovação setorial em empresas brasileiras especializada em telecomunicações e tecnologia. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**. v.7, edição especial, p. 1-15, mar. 2016.

TALEBI, Kambeiz; TAJEDDIN, Mahdi. The adoption of new and innovative knowledge by small and medium enterprises of Iran: Opportunities and constraints for growth. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 1, p. 39-49, 2011.

TANG, H. K. An inventory of organizational innovativeness. **Technovation**. 19, n.1, p. 41-51. Nov. 1999.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v.28, n. 13, p. 1319-1350, dez. 2007.

TEECE, David; PISANO, Gary. **The Dynamic Capabilities of Firms**: An Introduction University of California, Berkeley, and Harvard University, respectively. p. 94-103, out. 1994.

- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, dez. 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 5º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996–1004, out. 2001.
- VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VAN WIJK, Raymond; VOLBERDA, H. W., Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. **Erim Report Series Research in Management**. n. 5, jul. 2003.
- VANHAVERBEKE, W.; CLOODT, M.: Open Innovation in Value Networks. In: H. CHESBROUGH, W ; VANHAVERBEKE, J. West (eds.), **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford, UK: **Oxford University Press**. Out. 2006.
- VEGA-JURADO, J.; GRACIA-GUTIÉRREZ, A.; FERNÁNDES-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R&D Management**, v. 38, n. 4, p. 392-405, ago 2008.
- VENTURA KOERICH, GRAZIELE; PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER, ÉVERTON LUÍS; TEZZA, RAFAEL Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses.. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**. v. 16, n. 3, p. 238- 267, maio-jun., 2015
- VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, vol. 21, n. 4, 2010, p. 931-951.
- VOLBERDA , Henk W; LEWIN , Arie Y. Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. **Journal of Management Studies**. v. 40, n.8, p. 549-577, nov. 2003.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman. 320 pág. Jan. 2015.
- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive Capacity: A Review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, p.185-203, abr. 2002.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Propósito da pesquisa: Descrever e analisar a capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação.

Universidade Federal de Sergipe

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestranda: Shirley Andrade Souza

Orientadora: Prof. Dra Débora Eleonora Pereira da Silva

Coorientadora: Prof. Aline França de Abreu, Ph.D

I – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

Dados do Respondente Cargo que desempenha: Tempo de empresa: Escolaridade:

Qual a sua faixa etária? Dados da empresa Nome da empresa: Data da fundação: Porte da empresa:

Nº de funcionários:

Cidade onde está localizada a empresa:

Histórico da empresa:

Quais foram as principais mudanças que ocorreram na empresa nos últimos cinco anos? Fale um pouco sobre as inovações realizadas na empresa (como ocorreu o seu processo, quais foram seus maiores desafios e os benefícios que elas trouxeram).

II - PERGUNTAS

CAPACIDADE ABSORTIVA

Adaptado de: Camisón e Forés (2010); Negri (2006), Fosfuri e Tribó (2008), Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008)

Conceito: É a capacidade da empresa para adquirir conhecimento externo, ou novos conhecimentos, assimilá-los e explorar este novo conhecimento.

Capacidade de Absorção potencial

|Capacidade de Aquisição

- 1.1. Sua empresa faz buscas por informações no mercado? Que tipo de informação considera importante? De que forma é realizado? Quantas pessoas estão envolvidas nessa atividade? com qual frequência a empresa busca as informações?
- 1.2. Como a empresa adquire as informações relevantes sobre os concorrentes atuais e potenciais?
- 1.3. A empresa vê as mudanças de mercado como algo positivo? Procura se antever a essas mudanças ou somente se adapta a elas?
- 1.4. A empresa espera as novidades surgirem no mercado através da concorrência, ou se preocupa em acompanhar as tendências?
- 1.5. A empresa possui algum tipo de parceria com outras empresas ou com universidade, institutos tecnológicos, visando criar novos conhecimentos e inovações?
- 1.6. Na sua empresa existe algum programa voltado para o desenvolvimento de novas tecnologias e para novas maneiras de fazer as coisas?
- 1.7. Como a empresa estimula os seus empregados a se qualificarem para trabalhar com inovação?
- 1.8. Os funcionários participam das decisões estratégicas da empresa? Com qual frequência?
- 1.9. As atitudes dos colaboradores que provocam mudança interna são valorizadas pela empresa?
- 1.10. A empresa possui seus procedimentos, instrução e processos formalizados? Como e com qual frequência esses processos são comunicados aos funcionários?

Capacidade de assimilação

- 2.1. Como sua empresa assimila as novas tecnologias e as inovações presentes no mercado?
- 2.2. Como sua empresa utiliza o conhecimento interno existente, a experiência e as competências dos seus funcionários?
- 2.3. Sua empresa já adaptou tecnologias e experiências bem sucedidas implantadas pela concorrência?
- 2.4. A empresa oferece a seus colaboradores algum tipo de incentivo para que participem de cursos de formação, congresso, seminário, feiras e reuniões? Quais? Auxilia com alguma bolsa de estudo?
- 2.5. As informações e o conhecimento externo são repassados aos funcionários? De que forma?
- 2.6. A empresa realiza reuniões periódicas entre os departamentos para troca de novidades, problemas?
- 2.7. Qual o nível de escolaridade dos gerentes?

Capacidade de Absorção realizada

Capacidade de Transformação

- 3.1 Como a empresa utiliza as tecnologias da informação (e-mail, vídeo conferências) para melhorar o fluxo de informações, comunicação e conhecimentos entre os membros da empresa?
- 3.2 Como a empresa identifica e eliminar o conhecimento e as práticas internas obsoletas? Como estimula à busca por inovações alternativas?
- 3.3 A empresa consegue adaptar as tecnologias e processos criados por outros para as suas necessidades específicas?
- 3.4 Como a informação é disseminada entre os diversos níveis hierárquico da empresa?
- 3.5 A empresa pratica a rotatividade de funções e de tarefas entre os empregados no desenvolvimento de suas funções?
- 3.5 Há compartilhamento e cooperação entre os empregados em todos os níveis hierárquicos?
- 3.6 A empresa possui a prática de gerar relatórios, boletins informativos? Os documentos são publicados?
- 3.7 A empresa realiza reuniões entre os departamentos para discutir as tendências do mercado?

Capacidade de Exploração

4.1 A empresa possui a capacidade para utilizar e explorar novos conhecimentos no local de trabalho, respondendo assim rapidamente às mudanças do ambiente?

4.2 Como a empresa responde às exigências do mercado, ou a pressão da concorrência, quando visualiza que precisa inovar para ganhar competitividade, gerar novos produtos, capacidades e novas tecnologias?

4.3 A empresa se utiliza de informações e do conhecimento de seus colaboradores, fornecedores, clientes para inovar em produtos e ou processos? Já criou ou melhorou produtos ou processo com base nessas ideias?

4.4 Como a empresa estimula seus colaboradores a utilizar o novo conhecimento em suas práticas de trabalho?

4.5 A empresa já colocou o seu conhecimento tecnológico em patentes de produtos e processos?

4.6 A empresa tem atividades ligadas a pesquisa e desenvolvimento? Tem parceria com SEBRAE, Universidade, SENAC?

4.7 Alguma etapa do processo de inovação da empresa é influenciada pelas informações absorvida do mercado? Comente a respeito.

APÊNDICE II – INSTRUMENTO PARA ANOTAÇÕES RELATIVAS À OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Nome da empresa:	
Data:	Horário:
DIRECIONADORES	
1 - Na Entrevista - A observação não participante quando ocorrer no momento da aplicação da entrevista deve observar os seguintes aspectos, quanto à dimensão transformação (realização de reuniões e discussões em grupos):	
- Quantidade de pessoas presentes	
- Interação entre os participantes e com quem está comandando a reunião	
- Facilidade ou dificuldade de obtenção de consenso	
- Nível de entrosamento dos participantes	
- Liberdade para expressar ideias e sentimentos	
Notas de observação:	
2 – Na Empresa - A observação não participante quando ocorrer no momento da visita aos setores da empresa deve observar os seguintes aspectos:	
- Quanto à dimensão transformação: Os mecanismos de integração social (ex.: se ocorre reunião informal, troca de informações entre colegas em intervalos ou durante lanche/descanso, conversas em corredores)	
- Quanto à dimensão exploração: visualizar o panorama atual da empresa (uso de tecnologia, sistemas de informação, avisos ou qualquer tipo de menção formal relacionada à estrutura organizacional)	
Notas de observação:	

APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação: um estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil. Nesta pesquisa pretende-se descrever e analisar a capacidade das empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil de absorver os sinais capturados do ambiente, e que estimulam a inovação. Os procedimentos a serem adotados para esta pesquisa serão: pesquisa documental, entrevista e a observação não participante. Não há riscos envolvidos na pesquisa.

Para participar da pesquisa o Sr. (a) não terá nenhum custo envolvido, e não receberá qualquer vantagem financeira. Todo esclarecimento sobre qualquer aspecto será realizado pela pesquisadora e o Sr.(a) estará livre para participar ou recusar a qualquer momento. Não haverá nenhum tipo de penalidade caso deseje interromper a participação. Os resultados da pesquisa estão a sua disposição quando for concluída e seu nome e o da sua empresa só serão indicados com a sua permissão.

Este termo de consentimento e os dados utilizados na pesquisa serão arquivados pela pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos. Sua identidade será mantida em sigilo e só serão utilizadas as informações para os fins acadêmicos e científicos.

Eu,, portador do documento de identidade nº.....fui informado (a) dos objetivos da pesquisa Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação: um estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil, declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

..... de.....de 2018

Assinatura

ANEXO I – MAPA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Categoria de análise		Elementos a serem observados	Unidade de contexto (Perguntas das entrevistas)	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Item	Descrição					
Capacidade de Aquisição						
1	Fontes do conhecimento	Integração e relações internas - Cooperação e troca de informações entre funcionários. Cooperação para pesquisa - Parceria com outras instituições e empresas Abertura para o meio ambiente e conhecimento do concorrente	1.1. Sua empresa faz buscas por informações no mercado? Que tipo de informação considera importante? De que forma é realizado? Quantas pessoas estão envolvidas nessa atividade? Com qual frequência a empresa busca as informações? 1.2. Como a empresa adquire as informações relevantes sobre os concorrentes atuais e potenciais? 1.5. A empresa possui algum tipo de parceria com outras empresas ou com universidade, institutos tecnológicos, visando criar novos conhecimentos e inovações? 4.6 A empresa tem atividades ligadas a pesquisa e desenvolvimento? Tem parceria com SEBRAE, Universidade, SENAC?	Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente?	Descrever e analisar a capacidade absorptiva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado	Compreender os mecanismos utilizados para aquisição e assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe.

Fonte: Elabora pela autora (2019)

Categoria de análise		Elementos a serem observados	Unidade de contexto (Perguntas das entrevistas)	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Item	Descrição					
Capacidade de Aquisição						
2	Mecanismos de busca das informações	Aquisição tecnológica Exploração do conhecimento existente Uso de Sistemas informatizados	<p>1.3. A empresa vê as mudanças de mercado como algo positivo? Procura se antever a essas mudanças ou somente se adapta a elas?</p> <p>1.7. Como a empresa estimula os seus empregados a se qualificarem para trabalhar com inovação?</p> <p>1.9. As atitudes dos colaboradores que provocam mudança interna são valorizadas pela empresa?</p>	Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente?	Descrever e analisar a capacidade absorptiva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado	Compreender os mecanismos utilizados para aquisição e assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe.

Fonte: Elabora pela autora (2019)

Categoria de análise		Elementos a serem observados	Unidade de contexto (Perguntas das entrevistas)	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Item	Descrição					
Capacidade de Aquisição						
3	Práticas de trabalho	Reuniões e participação nas decisões Monitoramento de tendências Interface entre funções	<p>1.4. A empresa espera as novidades surgirem através da concorrência, ou se preocupa em acompanhar as tendências?</p> <p>1.6. Na sua empresa existe algum programa voltado para o desenvolvimento de novas tecnologias e para novas maneiras de fazer as coisas?</p> <p>1.8. Os funcionários participam das decisões estratégicas da empresa? Com qual frequência?</p> <p>1.10. A empresa possui seus procedimentos, instrução e processos formalizados? Como e com qual frequência esses processos são comunicados aos funcionários?</p>	Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente?	Descrever e analisar a capacidade absorviva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado	Compreender os mecanismos utilizados para aquisição e assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe.
Capacidade de assimilação						
4	Compartilhamento de informações	Comunicação Interna da empresa e assimilação de tecnologia Recursos humanos e Nível de escolaridade dos funcionários	<p>2.1. Como sua empresa assimila as novas tecnologias e as inovações presentes no mercado?</p> <p>2.2. Como sua empresa utiliza o conhecimento interno existente, a experiência e as competências dos seus funcionários?</p>			

Fonte: Elabora pela autora (2019)

Categoria de análise		Elementos a serem observados	Unidade de contexto (Perguntas das entrevistas)	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Item	Descrição					
Capacidade de assimilação						
4	Compartilhamento de informações	Comunicação Interna da empresa e assimilação de tecnologia Recursos humanos e Nível de escolaridade dos funcionários	2.6. A empresa realiza reuniões periódicas entre os departamentos para troca de novidades, problemas? para discutir as tendências do mercado? 2.7. Qual o nível de escolaridade dos gerentes?	Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente?	Descrever e analisar a capacidade absorptiva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado	Compreender os mecanismos utilizados para aquisição e assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe.
5	Treinamentos	Participa de treinamento e feiras Realização de Benchmarking industrial	2.3. Sua empresa já adaptou tecnologias e experiências bem sucedidas implantadas pela concorrência? (responde as categorias 5 e 6) 2.4. A empresa oferece a seus colaboradores algum tipo de incentivo para que participem de cursos de formação, congresso, seminário, feiras e reuniões? Quais? Auxilia com alguma bolsa de estudo? 2.5. As informações e o conhecimento externo são repassados aos funcionários? De que forma?			

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Categoria de análise		Elementos a serem observados	Unidade de contexto (Perguntas das entrevistas)	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Item	Descrição					
Capacidade de Absorção realizada						
Capacidade de Transformação						
6	Aplicação da experiência dos funcionários	Assimilação e uso de novas tecnologias Rotatividade de cargos (capacidade de renovação e adaptação)	3.3 A empresa consegue adaptar as tecnologias e processos criados por outros para as suas necessidades específicas? (responde as categorias 6 e 8)	Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente?	Descrever e analisar a capacidade absorptiva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado	Compreender os mecanismos utilizados para aquisição e assimilação do conhecimento em empresas industriais de confecção de Sergipe
			3.5 A empresa pratica a rotatividade de funções e de tarefas entre os empregados no desenvolvimento de suas funções?			
			3.6 Há compartilhamento e cooperação entre os empregados em todos os níveis hierárquicos?			
7	Processos de comunicação	Programa de desenvolvimento de funcionários Socialização e conectividade (intercâmbio de informações)	3.1 Como a empresa utiliza as tecnologias da informação (e-mail, vídeo conferências) para melhorar o fluxo de informações, comunicação e conhecimentos entre os membros da empresa? (responde as categorias 7 e 10)			
			3.2 Como a empresa identifica e eliminar o conhecimento e as práticas internas obsoletas? Como estimula à busca por inovações alternativas?			
			3.4 Como a informação é disseminada entre os diversos níveis hierárquico da empresa?			

Categoria de análise		Elementos a serem observados	Unidade de contexto (Perguntas das entrevistas)	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Item	Descrição					
Capacidade de Exploração						
8	Incorporação de inovações	Exploração comercial de novos conhecimentos Aquisição de maquinários, sistemas Aplicação da experiência adquirida	4.3 A empresa se utiliza de informações e do conhecimento de seus colaboradores, fornecedores, clientes para inovar em produtos e ou processos? Já criou ou melhorou produtos ou processo com base nessas ideias?	Como as empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil utilizam suas capacidades para absorver os sinais emitidos pelo ambiente?	Descrever e analisar a capacidade absorviva das empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado	Compreender os mecanismos utilizados para transformação e exploração do conhecimento comercialmente em empresas industriais de confecção de Sergipe
			4.4 Como a empresa estimula seus colaboradores a utilizar o novo conhecimento em suas práticas de trabalho?			
			4.7 Alguma etapa do processo de inovação da empresa é influenciada pelas informações absorvida do mercado? Comente a respeito.			
			4.2 Como a empresa responde às exigências do mercado, ou a pressão da concorrência, quando visualiza que precisa inovar para ganhar competitividade, gerar novos produtos, capacidades e novas tecnologias?			
9	Exploração de patentes e marcas	Registro de marcas Desenvolvimento de patentes	4.5 A empresa já colocou o seu conhecimento tecnológico em patentes de produtos e processos?			