


CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DOS SINAIS CAPTURADOS DO AMBIENTE PARA INOVAÇÃO


SHIRLEY A. SOUZA¹

 <https://orcid.org/0000-0002-4496-7016>

DÉBORA E. P. SILVA²

 <https://orcid.org/0000-0002-6981-3259>

ALINE F. ABREU²

 <https://orcid.org/0000-0003-2275-5095>

Para citar este artigo: Souza, S. A., Silva, D. E. P., & Abreu, A. F. (2019). Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(6). doi:10.1590/1678-6971/eRAMD190029

Submissão: 9 mar. 2019. **Aceite:** 11 jul. 2019.

¹ Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, SE, Brasil.

² Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, SE, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Descrever a capacidade absorptiva (ACAP) 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. As bases teóricas da capacidade absorptiva postulam que a empresa que desenvolve essa capacidade possui habilidade em reconhecer o valor da informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais e, desse modo, desenvolver competências que lhe possibilitem alcançar vantagem competitiva.

Originalidade/valor: Do ponto de vista teórico, foram elencados os fatores que estimulam as empresas de confecções a reconhecer, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo. Quanto às contribuições práticas, a pesquisa pode fornecer referências às organizações que desejarem ampliar ou desenvolver a absorção de novos conhecimentos, de modo que estes promovam melhoria na atividade organizacional e inovação.

Design/metodologia/abordagem: As empresas são de micro a médio porte e desenvolvem inovações em processo e *marketing*. Para a realização da pesquisa, foi construído um instrumento de coleta qualitativo que foi aplicado em sete empresas com características inovadoras comparadas à concorrência local.

Resultados: O resultado mostra que 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 ACAP 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 competitivas.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação. Capacidade absorptiva. Conhecimento. Empresas industriais. Sergipe.

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, em que já não há barreiras geográficas para a comercialização de produtos e serviços e que tem provocado constantes alterações mercadológicas, como modificações nas rotinas, nos processos e nos planos de negócios de diversas organizações. Tais mudanças impõem às empresas o grande desafio de se mostrarem administrativa e comercialmente competitivas (Campos, Santos, & Donadon, 2017; Negri, 2006; Rossi, Santos, & Santos, 2017).

Para as empresas brasileiras do segmento de confecções têxtil, essas mudanças são ainda mais significativas. O setor é um dos segmentos de maior representatividade dentro da indústria brasileira. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2017), a indústria têxtil foi responsável, em 2017, por um faturamento de R\$ 51,58 bilhões; é a segunda maior empregadora da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas juntos; é a segunda maior geradora do primeiro emprego; possui 27,5 mil empresas formais em todo o país; e tem quase 200 anos no Brasil. Entretanto, ao longo dos anos vem perdendo competitividade e mercado (Costa & Rocha, 2009).

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). Todas essas transformações fizeram com que as empresas passassem a ter a necessidade de utilizar suas capacidades internas para monitorar, capturar e aplicar os sinais que o ambiente emite sobre tendências ou mudanças de mercado (Crossan & Apaydin, 2009; Lawson & Samson, 2001; Smith, Busi, Ball, & Meer, 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 que as organizações possam se desenvolver e gerar inovação.

Dessa forma, partindo dos pressupostos de que a capacidade de sobrevivência de uma organização depende da sua habilidade para antecipar as



mudanças de seu ambiente (Lesca & Caron-Fasan, 2008) e de que a captura de sinais no mercado fornece informações que possibilitam às empresas tomar decisões para inovar e obter maior sobrevivência do seu negócio, este artigo busca descrever a capacidade das empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil de absorver os sinais capturados do ambiente que estimulam a inovação.

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

2. INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO

Para Lemos (2009), o ambiente de negócios 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. As mudanças são de tal ordem que se nota uma crescente redução do tempo na produção de bens e do consumo deles.

Diante desse panorama, indivíduos, empresas, países e regiões têm procurado desenvolver habilidades para adquirir, aprender e transformar o conhecimento em fator de competitividade (Fosfuri & Tribó, 2008; Lemos, 2009; Tidd & Bessant, 2015). O conhecimento também é componente crítico na atividade de inovação (Fosfuri & Tribó, 2008) e pode advir 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 contribui para que se mantenham inovadoras e competitivas (Garud, Tuertscher, & Van de Ven, 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 (Bessant & Tidd, 2009). Adquirir informações e convertê-las em inovações requer 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).

Dessa forma, para garantir a sobrevivência, a empresa necessita inovar. Inovação é um tema que vem sendo muito discutido pela literatura econômica e administrativa, desde o marco fundamental das contribuições de Joseph Schumpeter (1988). Os pesquisadores têm buscado compreender suas características, fontes, estimuladores e seu processo de gestão para o desenvolvimento de empresas e da economia (Lemos, 2009).

O debate sobre seu processo se intensifica e deixa de ser linear e de única direção para ser aceito como de “estrutura complexa de interação entre o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas” (Lemos, 2009, p. 160). Muyllder et al. (2015) 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 de absorver o conhecimento, processo esse também compreendido como a implementação de novos conhecimentos.

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 processo, há uma sequência de atividades que torna possível transformar ideia em realidade. Nessa perspectiva, a inovação abrange três etapas: criação, desenvolvimento e implementação de uma nova ideia (Garud et al., 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 a partir de oportunidades que surgem de atividades de pesquisa, da pressão reguladora de governos ou do próprio comportamento da concorrência. E correspondem ao conjunto de estímulos aos quais a empresa deve reagir (Bessant & Tidd, 2009).

Para o *Manual de Oslo* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2018), a empresa inova quando realiza uma mudança que impacta seu método de trabalho, seus fatores de produção e/ou os resultados de produtividade e desempenho. Seguindo as definições do *Manual de Oslo*, os tipos de inovação podem ser classificados em: de produto, de processo, organizacional e de *marketing*.

Bessant e Tidd (2009) acrescentam que a empresa, ao construir e desenvolver seu processo de inovação, deve buscar sinais que possibilitem a



geração de inovação. Esses sinais podem surgir das mais distintas 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 deverá usar o conhecimento interno para tornar a ideia uma realidade (Bessant & Tidd, 2009, p. 36).

Vanhaverbeke & Cloudt (2006) argumentam que a aquisição de conhecimento de fontes internas e externas para a geração de inovação indica que esse processo 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, já que a presença de fontes externas de conhecimento não implica que o ingresso de novas ideias na organização é um processo automático ou fácil. E o conhecimento externo só pode ser reconhecido, acessado e assimilado quando as empresas desenvolvem novas rotinas e mudam sua estrutura organizacional (Vanhaverbeke & Cloudt, 2006).

Considerando que o conhecimento é gerado pela interação entre os indivíduos e as organizações, uma informação só se tornará útil e terá significado após a interpretação realizada pelos indivíduos (Chou, 2005; Perdomo, Lozada, & Zúñiga, 2017). Uma vez incorporados o conhecimento e a experiência, eles 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. A empresa pode, então, gerar conhecimentos que são difíceis de imitar e socialmente complexos.

Identificar e aproveitar os benefícios dos novos conhecimentos e das oportunidades depende da capacidade absorptiva organizacional (Chou, 2005; Cohen & Levinthal, 1990; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005), conforme discutido na próxima seção.

3. CONCEITOS E DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva (*absorptive capacity* – ACAP), compreendida como essencial para a acumulação de competências e aprendizagem organizacional, teve seu primeiro modelo teórico desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990).

Foi a partir do trabalho desses autores que diversos pesquisadores ampliaram o construto (Camisón & Forés, 2010; Fosfuri & Tribó, 2008; Jansen et al., 2005; Lane, Koka, & Pathak, 2006; Van Den Bosch, Van Wijk, & Volberda, 2003; Zahra & George, 2002) e o aplicaram nas mais diversas áreas.

O modelo desenvolvido por Cohen e Levinthal (1989) define a ACAP como a capacidade da empresa de 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: desenvolve novos processos e inovações em produtos; e desenvolve e amplia a capacidade da empresa de identificar, assimilar e explorar as informações disponíveis no ambiente.

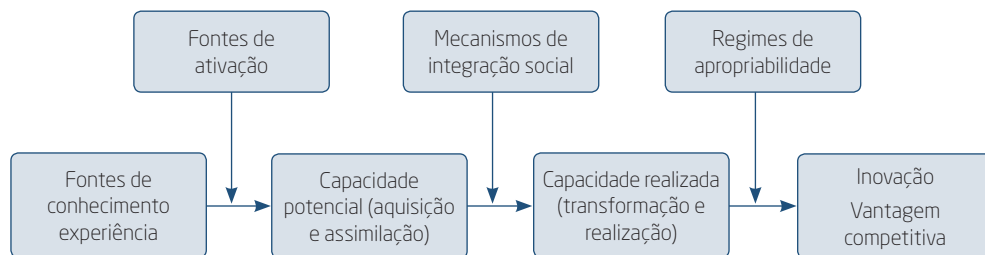
Em seu modelo teórico, os autores determinam que o estoque de conhecimento da empresa é composto pelas somas do conhecimento interno (tecnológico e científico) com o conhecimento externo, assimilado e explorado. E ressaltam que a empresa não deve assimilar passivamente o conhecimento disponível externamente,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

Cohen e Levinthal (1989) também criam a distinção entre a capacidade absorptiva no indivíduo e a 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 revisam o construto e sugerem que a ACAP é influenciada pelo nível de conhecimento prévio existente na empresa. Com essa perspectiva, o foco da discussão sobre os mecanismos internos que influenciam a ACAP 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 fator crítico para o processo de inovação.

Após dez anos, a publicação do artigo seminal que conceitua a ACAP, Zahra e George (2002) propõem uma reconceitualização, reconhecendo a ACAP como uma capacidade dinâmica. O modelo define a ACAP como um conjunto de processos e rotinas pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento. No modelo, a ACAP é subdividida em: capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada (Figura 3.1).

(Figura 3.1)

MODELO DA CAPACIDADE ABSORTIVA DE ZAHRA E GEORGE



Fonte: Zahra e George (2002).

De acordo com Zahra e George (2002), as dimensões da capacidade absorptiva *potencial* (PACAP) incluem a aquisição e assimilação do conhecimento. Já as dimensões da capacidade absorptiva *realizada* (RACAP) incluem a capacidade de transformação e exploração do conhecimento comercialmente e abrangem a combinação do conhecimento recém-adquirido, incorporando-o nas operações da empresa. As quatro dimensões da ACAP estão dispostas na Figura 3.2.

(Figura 3.2)

DIMENSÕES DA ACAP

Dimensões	Definição
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.
Assimilação	Indica os processos e as rotinas que permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas no ambiente externo.
Transformação	É a capacidade de refinar ou reformular o conhecimento adquirido combinado com o conhecimento existente, criando novas ideias e reconhecendo novas oportunidades.
Exploração	É a capacidade de a empresa incorporar o conhecimento e aplicá-lo em suas atividades, resultando na criação de mudanças, em novas construções de bens, processos e sistemas ou no aprimoramento das competências existentes.

Fonte: Zahra e George (2002).

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 ele seja adquirido, e, para transformá-lo e explorá-lo, é necessário adquiri-lo e assimilá-lo. O modelo de Zahra e George (2002) diferencia-se da visão de Cohen e Levinthal (1990) em dois aspectos: primeiro, por definir a capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica inserida nas rotinas e nos processos da empresa; segundo, por estabelecer quatro dimensões, acrescentando a dimensão transformação ao modelo de Cohen e Levinthal (1990).

Assim como Zahra e George (2002), outros pesquisadores têm procurado, a partir da visão de Cohen e Levinthal (1990), explicar a influência da ACAP nos eventos organizacionais. Consequentemente, a criação de um instrumento de medição da capacidade absorptiva tem se tornado objeto de pesquisa de vários autores (Fosfuri & Tribó, 2008; Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002).

Schmidt (2005) amplia o contexto de análise da ACAP ao analisar como a ACAP 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. Direcionando o estudo da ACAP para o mercado brasileiro e para a tecnologia, Negri (2006) afirma que o hiato tecnológico existente entre empresas de países desenvolvidos e empresas de países em desenvolvimento, como o Brasil, pode ser diminuído pela ACAP. 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.

Já os estudos de Fosfuri e Tribó (2008) encontraram evidências de que a cooperação em P&D, a aquisição de conhecimento externo e a experiência interna em pesquisa são os antecedentes-chave para a capacidade absorptiva da empresa. Em outra direção, a pesquisa de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008) avança nos estudos sobre a ACAP ao sugerir que a capacidade absorptiva é estabelecida não apenas pela pesquisa e pelas atividades de desenvolvimento, mas também por um conjunto de fatores influenciados pelo conhecimento organizacional, pela formalização e pelos mecanismos de integração social.

Avançando na discussão, Camisón e Fóres (2010) buscam a validação do construto, seguindo a proposta de Zahra e George (2002), que dividem a ACAP em duas dimensões. Sua pesquisa procura identificar indicadores que expliquem a captura da ACAP. A pesquisa de Camisón e Fóres (2010)



destaca-se por dois fatores: primeiro, por integrar vários elementos analisados por outros pesquisadores em seu modelo, resultado de uma vasta revisão da literatura; segundo, por validar empiricamente as dimensões propostas por Zahra e George (2002). Os autores apresentam um mecanismo de operacionalização do modelo.

Já os estudos de Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni e Ioannou (2011) encontraram indícios de que a ACAP contribui para a inovação e o desempenho financeiro, mas em diferentes períodos de tempo. 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.

Outros autores, como Engelen, Kube, Schmidt e Flatten (2014), revelam o papel moderador da capacidade absorptiva no fortalecimento da orientação empresarial e *performance* da empresa em mercados turbulentos. Uma empresa com um alto grau de PACAP 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 PACAP permite à empresa interpretar e assimilar informações sobre possíveis ameaças, reagir rapidamente às falhas de um produto inovador, integrar esses novos *insights* ao produto e fazer as correções necessárias.

Garrido, Parente, Gonçalves e Vasconcellos (2017) propõem a ACAP como variável mediadora entre desempenho passado e capacidade inovativa. Sob uma abordagem gerencial, as principais contribuições do estudo estão na vinculação da ACAP e da internacionalização para entender a capacidade inovativa das empresas. A partir da ACAP, as empresas podem explorar e aproveitar melhor o conhecimento e as oportunidades.

Com base nos estudos levantados, percebe-se que a capacidade absorptiva se apresenta como um construto multidimensional e concentra sua atenção no compartilhamento de conhecimento, com foco na geração de ideias para a resolução de problemas e geração de inovação. A esse 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.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seleção dos casos se deu a partir de consultas à Federação da Indústria do Estado de Sergipe (2008) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas (Sebrae). Para entrevistas, foram selecionadas sete empresas industriais do segmento de confecção têxtil, com pelo menos um ano de atividades ininterruptas.

O procedimento de coleta de dados envolveu a pesquisa documental e a entrevista com roteiro semiestruturado. As entrevistas foram aplicadas aos gestores responsáveis pelas empresas industriais. Efetuou-se a validação do roteiro de entrevista por especialista, e realizou-se uma entrevista-piloto para refinar o roteiro. Com base no modelo de Zahra e George (2002) e nos elementos discutidos nos estudos que tratam de ACAP, dispostos no referencial teórico, foi construída a Figura 4.1 de dimensões, categorias e elementos de análise que servirá de base para a operacionalização da pesquisa.

(Figura 4.1)

DIMENSÕES, CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Dimensão da CA	Categoria de análise	Elementos a serem observados
Aquisição	Fontes do conhecimento	Integração e relações internas e cooperação e troca de informações entre funcionários
		Cooperação para pesquisa e 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 <i>benchmarking</i> industrial

(continua)

(Figura 4.1 (conclusão))**DIMENSÕES, CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE**

Dimensão da CA	Categoria de análise	Elementos a serem observados
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)
Exploração	Incorporação de inovações	Trocas de informações por meio de tecnologia da informação
		Existência de manuais e documentos
		Exploração comercial de novos conhecimentos
	Exploração de patentes e marcas	Aquisição de maquinários, sistemas
		Aplicação da experiência adquirida
		Registro de marcas
		Desenvolvimento de patentes

Fonte: Elaborada pelas autoras.

O tratamento e a análise de dados foram realizados por meio da análise de conteúdo. 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 consideração os pontos mais importantes de cada entrevista.

A transcrição das gravações foi realizada com o apoio do sistema Media Play. Na fase de exploração, realizou-se a tarefa de organização e análise dos dados coletados, visando relacionar as afirmações dos entrevistados com as dimensões dos construtos pesquisados.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As indústrias selecionadas situam-se no estado de Sergipe e estão estabelecidas em Aracaju, capital do Estado, e nas cidades de Lagarto, Itabaianinha e Tobias Barreto. O levantamento dos dados ocorreu de forma presencial, e

as entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2018, entre agosto e novembro. Quanto às indústrias pesquisadas, verificou-se que o tempo de existência variou de 8 a 30 anos, a quantidade de funcionários foi de 14 a 110 e o perfil dos entrevistados se apresentou com formação acadêmica distinta. As empresas receberam a identificação de Alfa, Beta, Gama, Delta, Ômega, Épsilon e Zeta.

Com base no que estabelece o Sebrae, adotaram-se os seguintes critérios para as empresas pesquisadas: três enquadradas como microindústrias, por terem até 19 empregados contratados; três enquadradas como indústria de pequeno porte, uma vez que têm de 34 a 70 funcionários; e uma indústria de médio porte, com 110 funcionários.

(Figura 5.1)

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 (Ômega)	Tobias Barreto	Confecção de roupa de cama	110	30	Superior completo
6 (Épsilon)	Itabaianinha	Confecção de roupa <i>fitness</i>	70	10	Segundo grau completo
7 (Zeta)	Itabaianinha	Confecção de vestuário feminino	15	11	Superior completo

Fonte: Elaborada pelas autoras.

5.1 Capacidade absorptiva potencial (PACAP)

Segundo Zahra e George (2002), a PACAP 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, verificaram-se ações desenvolvidas internamente para localizar, identificar, valorizar e adquirir o conhecimento externo.

5.1.1 Aquisição

Para compreender os mecanismos utilizados pelas organizações na primeira dimensão, denominada aquisição, analisaram-se três categorias: fontes de conhecimento, mecanismo de busca das informações e práticas de trabalho. Apesar de os dirigentes informarem que não existia preocupação com a concorrência, todos afirmaram que realizam busca por informações no mercado, por meio de ações de monitoramento de oportunidades e de tendências no setor.

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

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, em relação a sistemas, maquinários ou *design* industrial. Como se pode ver, a busca por informações pelas empresas estudadas comprova a afirmativa de Garud et al. (2013) quando indicam que as fontes externas de conhecimento fornecem informações que favorecem a geração de novas ideias e criam oportunidades de negócios.

[...] 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 (Gama).

Quanto à periodicidade das buscas por informações, ela varia de acordo com a fonte utilizada, não existindo padrão aplicado pela organização ou entre as empresas analisadas.

Em relação às 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 Confederação Nacional da Indústria – 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.

[...] 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 nossos em São Paulo, eles informaram sobre essa máquina (Ômega).

Como destaca a literatura pesquisada, a diversidade e o número de fontes de conhecimento permitiram às empresas acessar conhecimentos diferentes e complementares aos existentes internamente na organização (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Para Zahra e George (2002), as fontes externas são os principais antecedentes da ACAP à empresa. No entanto, a ausência de P&D interno e de parceria com centros de pesquisas evidencia uma lacuna na exploração do potencial que essas fontes apresentam e podem ser utilizadas para desenvolvimento de projetos inovadores.

Quanto aos mecanismos de buscas das informações, entre 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: “[...] o mundo hoje é global; se tem acesso à internet, você acompanha as grandes marcas, aquelas marcas que desenvolvem produto do mesmo segmento” (Épsilon).

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 as 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).

Para a disseminação e socialização da informação, a prática adotada pelas organizações pesquisadas na disseminação do conhecimento e monitoramento de tendências que auxiliam na aquisição do conhecimento relatada



por quase todas, com exceção da empresa Ômega, foi a reunião. Não se encontraram indícios de existência de regras explícitas que estabeleçam modelos de comportamentos entre os empregados nas empresas pesquisadas: “[...] quando uma informação nova é adquirida, ela é disseminada por meio de reuniões, e é por meio delas que ocorrem as orientações” (Zeta).

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 orientação interna clara e formal 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, e as empresas não desenvolvem habilidades em seus funcionários, independentemente da área: “[...] todo o conhecimento é repassado aos colaboradores por meio de palestras e reuniões, a partir das experiências vivenciadas e dos cursos realizados. Nesses momentos, apesar de não existir incentivos, os funcionários participam” (Beta).

Nos pontos apresentados, observa-se que as organizações pesquisadas buscam desenvolver ações que ampliem seu conhecimento inicial sobre sua área de atuação, o que é desenvolvido principalmente por meio de suas relações com o ambiente externo.

5.1.2 Assimilação

A dimensão assimilação trata das rotinas e dos processos que permitem que a empresa analisada interprete e entenda a informação adquirida. A compreensão da dimensão assimilação envolveu a análise de duas categorias: compartilhamento de informações e treinamentos.

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.): “[...] nas reuniões, a gente vai analisar e às 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” (Gama).

Um 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 orga-



nização, maior a capacidade de absorção da empresa. Corroborando tal afirmativa, Talebi e Tajeddin (2011) indicam que altos níveis de educação dos gestores são essenciais para a capacidade absorptiva, visto que ela está fortemente interligada com os conhecimentos internos e as 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 a empresa Alfa não possui um dirigente com qualificação acadêmica de nível superior (Figura 5.1). 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.

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, o que sugere que as informações obtidas por essas empresas seguem um fluxo determinado que incentiva a assimilação.

[...] os documentos informativos facilitam. São utilizados para acompanhamento das vendas e da produção, sem eles seria difícil direcionar as coisas (Alfa).

[...] a consultoria dentro da produção contribuiu para identificar a melhor forma de executar a atividade, isso gerou o manual de Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que é muito importante aqui para a empresa (Delta).

Quanto à necessidade de treinamento, não foi encontrada nas empresas uma rotina estruturada para identificação e execução de capacitação dos seus funcionários, o que se pôde perceber é que essa necessidade é definida pelas gerências. Dessa forma, quando é detectada a necessidade de capacitação, as empresas contratam entidades como Sebrae e Federação da Indústria do Estado de Sergipe para a realização de cursos e treinamentos.

[...] 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 (Delta).

De forma geral, as empresas analisadas têm habilidades em sistemas da informação e tecnologias aplicadas ao setor em que se encontram. Essa cons-



tatação corrobora 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 Capacidade absorptiva realizada (RACAP)

A capacidade absorptiva realizada é composta por duas dimensões – transformação e exploração – que abrangem a combinação do conhecimento recém-adquirido, incorporando-o nas operações da empresa (Zahra & George, 2002).

5.2.1 Transformação

A dimensão transformação trata 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 capacidade absorptiva, uma vez que a troca de informações estimula a ampliação do conhecimento interno e incentiva a busca por inovação (Fosfuri & Tribó, 2008; Negri, 2006). 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.

[...] 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 (Alfa).

[...] o rodízio entre funções possibilita que os funcionários troquem experiências e aprendizados. Isso por meio de conversas informais. Por exemplo, se houver algum problema com a área comercial, é marcada reunião com todos os colaboradores e discutido. Todos participam da resolução do problema (Delta).



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 por meio de reuniões formais ou em conversas informais e têm sido um recurso identificado nas empresas, que sugerem a capacidade de transformar as informações em conhecimento: “[...] quando surge algum desafio ou alguma necessidade de melhoria, os funcionários participam oferecendo sugestões. Eles já trabalharam em outras empresas, então trazem suas experiências anteriores pra cá” (Zeta).

Especificamente, a empresa Delta já contratou profissional cuja experiência anterior foi absorvida dentro da sua empresa, mas esse não foi um pré-requisito para a contratação. Nas outras empresas, Alfa, Beta, Gama e Ômega, não foram indicados exemplos de aplicação das experiências anteriores, apesar de informarem que absorvem 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 pudessem identificar no mercado a fonte a ser acessada e o reconhecimento do valor da informação, seja por meio da sugestão dada pelo cliente seja 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, 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 a interpretação do conhecimento externo (Van Den Bosch, Van Wijk, & Volberba, 2003): “[...] a gente realiza reuniões mensais, e, neste momento, existe a troca de informações e das novidades” (Zeta).

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 utilizadas 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 relatórios.



[...] nosso setor comercial tem utilizado WhatsApp, Instagram e Facebook para a comunicação direta com o cliente. O WhatsApp é usado para trocar informações sobre vendas, produtos e sanar dúvidas, e as mídias sociais, para fortalecer a marca da empresa e ampliar mercados (Gama).

[...] 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 seis possíveis clientes não entrem em contato com a gente (Beta).

5.2.2 Exploração

Essa dimensão 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.

Todas as empresas estudadas apresentaram aplicação do conhecimento que resultaram em inovações de magnitude incremental (Crossan & Apaydin, 2010; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2018), demonstrando que o conhecimento adquirido foi incorporado ao existente. Isso corrobora o informado pela literatura, segundo a qual a capacidade de incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado fornece à organização competências para que suas operações sejam aperfeiçoadas e resultem em inovações (Fosfuri & Tribó, 2008; Zahra & George, 2002).

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

[...] a empresa investe em novas tecnologias para atender à demanda do mercado e para se diferenciar da concorrência regional. A gente detecta uma mudança no comportamento dos consumidores, verifica se possui as condições internas para produzir os produtos exigidos pela nova tendência (Alfa).



[...] o novo maquinário impactou tanto os processos produtivos existentes quanto a qualidade dos produtos e as condições de trabalho, e permitiu maior eficiência para a empresa (Ômega).

[...] 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 (Épsilon).

Nos casos estudados, todas as empresas apresentaram semelhança na forma que obtiveram informações relevantes que estimularam essas inovações. Embora todas tenham realizado algum tipo de inovação, em nenhuma das empresas as inovações foram disponibilizadas em forma de patentes ou direitos autorais. Em relação a registros de patentes, todos os entrevistados informaram que não exploram 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 às 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.

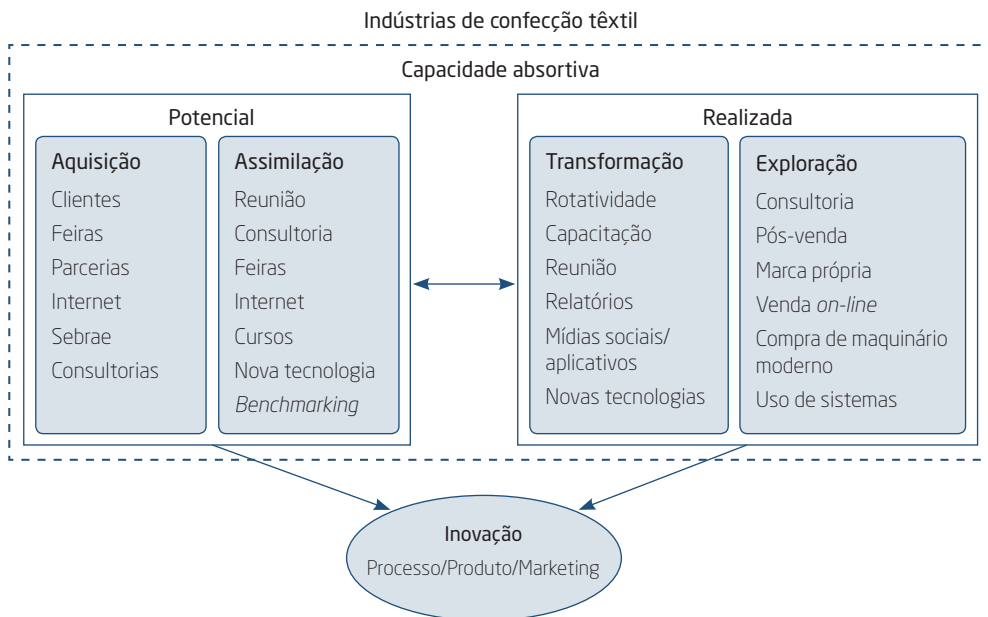
[...] são três as motivações para buscar novos conhecimentos: aumento da produtividade, redução de custos e necessidade de se manter atualizado (Beta).

[...] 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 (Delta).

Os principais resultados desta pesquisa estão sintetizados na Figura 5.2.2.1, que estabelece a comparação relativa entre os processos de capacidade de absorção das empresas pesquisadas.

(Figura 5.2.2.1)

MODELO TEÓRICO ACAP PARA EMPRESAS INDUSTRIAIS DE CONFECÇÃO



Fonte: Elaborada pelas autoras.

6. CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo descrever a ACAP 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.

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

A ausência de mecanismos estruturados ficou evidente na maioria dos casos, demonstrando necessidade de investimentos nessas dimensões,

principalmente na exploração, uma vez que ela permite verificar o impacto da ACAP nos processos inovativos da organização. Sobre a assimilação do conhecimento, destacam-se o papel dos líderes como multiplicadores do conhecimento (*gatekeeper*) e a estrutura organizacional como fatores que favorecem o desenvolvimento desse conhecimento. Inclusive, a estrutura flexível permite que ocorra 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 a capacidade de exploração do conhecimento está diretamente relacionada com: 1. as relações com clientes e fornecedores; 2. o conhecimento prévio das lideranças; e 3. a estrutura organizacional. Sendo assim, pode-se dizer que a RACAP das empresas contribuiu para que elas fossem capazes de se diferenciar dos seus concorrentes e enfrentar as mudanças do mercado.

Ademais, os resultados sugerem que a ACAP das empresas analisadas tende a estar mais direcionada à 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 é a inovação. Mesmo sendo um termo conhecido para os empresários, apenas em três 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. Confirmando, dessa forma, a relação existente entre a capacidade absorptiva e a inovação.

Nesta pesquisa, mais do que o alcance do objetivo, identificaram-se importantes contribuições. Do ponto de vista teórico, foram elencados os fatores que estimulam as empresas de confecções a reconhecer, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo (Figura 5.2.2.1). Quanto às contribuições práticas, a pesquisa pode fornecer referências às organizações que desejarem ampliar ou desenvolver a absorção de novos conhecimentos, de modo que eles promovam melhoria na atividade organizacional e inovação.

As limitações deste estudo envolvem a impossibilidade de generalizar os resultados para outros setores de atividades. Para futuras pesquisas, sugere-se a replicação deste estudo em outros setores, a fim de se obter um diagnóstico mais amplo e, assim, compreender a maneira como as empresas



de diferentes setores desenvolvem a ACAP. Sugere-se também a realização de investigações que ampliem a coleta de informações por meio das percepções de fornecedores e de funcionários.

ABSORPTIVE CAPACITY OF SIGNALS CAPTURED FROM ENVIRONMENT FOR INNOVATION

ABSTRACT

Purpose: This article aims to describe the absorptive capacity (ACAP) of textile manufacturing industrial companies of Sergipe state, Brazil, for the signals captured from the environment indicating the need for innovation in response to changes in the market. The theoretical bases of absorptive capacity postulate that a company that develops this capacity has the ability to recognize the information value, assimilate it and apply it for commercial purposes. They can develop skills that allow them to achieve competitive advantage.

Originality/value: From the theoretical point of view, the factors that stimulate the apparel companies to recognize, assimilate, transform and exploit the external knowledge were listed. Regarding the practical contributions, the study can provide references to organizations wishing to extend or develop the absorption of new knowledge, so this can promote improvement in organizational activity and innovation.

Design/methodology/approach: For the study, it was built a qualitative data collection instrument. The instrument had been applied in seven companies with innovative characteristics when compared to the local competition. Companies are micro to medium-sized and develop innovations in process and marketing.

Findings: The result shows that the analysed companies look for renewal of existing knowledge and assimilate the external information to adapt and transform their organizational strategies. The exploitation of knowledge occurs from relationships with customers and suppliers, prior knowledge of leadership and organization existing structure. Companies with best ACAP were those who faced direct competition. This fact has created incentives for search for information to differentiate the companies and make them competitive.



KEYWORDS

Innovation. Absorptive capacity. Knowledge. Industrial companies. Sergipe.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2017). Perfil do setor. Recuperado de <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Bruno, F. S. (2016). *A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: A visão de futuro para 2030*. São Paulo. Estação das Letras e Cores.
- Camisón, C., & Fóres, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715. doi:10.1016/j.jbusres.2009.04.022
- Campos, M. G., Santos, D. F. L., & Donadon, F. A. B. (2017). Impacto dos investimentos em inovação na indústria brasileira. *Revista Gestão Industrial*, 13(3), 213–236. doi:10.3895/gi.v13n3.5774
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: Absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453–465. doi:10.1177/0165551505057005
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569–596. doi:10.2307/2233763
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(10), 128–152. doi:10.2307/2393553
- Costa, A. C. R., & Rocha, E. R. P. (2009). Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. *BNDES Setorial*, (29), 159–202. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1964/1/BS%2029_Panorama%20da%20cadeia%20produtiva%20t%20c3%aaaxtil_P.pdf
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. A. (2010). Multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x



- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353–1369. doi:10.1016/j.respol.2014.03.002
- Federação da Indústria do Estado de Sergipe (2008). Perfil da cadeia têxtil-confecções de Sergipe. Relatório final.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36, 173–187. doi:10.1016/j.omega.2006.06.012
- Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalo, C. R., & Vasconcellos, S. L. (2017). Mantendo-se inovadoras: O papel do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização. *Brazilian Business Review*, 14(6), 560–574. doi:10.15728/bbr.2017.14.6.1
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. (2013). Perspectives on innovation processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 773–817. doi:10.5465/19416520.2013.791066
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–363. doi:10.1007/BF03396721
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.005
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. doi:10.5465/AMR.2006.22527456
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. doi:10.1142/S1363919601000427
- Lemos, C. (2009). Inovação na era do conhecimento. *Parcerias Estratégicas*, 5(8), 157–180.
- Lesca, H., & Caron-fasan, M. L. (2008). Facteurs d'échec et d'abandon de projets de veillestratégique: Retours d'expérience. *Revue SIM*, 13(3), 17–42.
- Lesca, H., Janissek-Muniz, R., & Freitas, H. (2003). Inteligência estratégica antecipativa: Uma ação empresarial coletiva e pró-ativa. *Revista Organização em Contexto*, 4, 92–118.



- Muylder, C. F., Silva, R., Soares, F. C., Parreiras, F., Pardini, D., & Ziviani, F. (2015). Práticas de gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(7), 153–170.
- Negri, F. (2006). Determinantes da capacidade de absorção das firmas brasileiras: Qual a influência do perfil da mão de obra? In J. A. Negri, F. Negri, & D. Coelho (Ed.). *Tecnologia, exportação e emprego*. Brasília: Ipea.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018). *Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (4a ed.). Paris: OCDE.
- Perdomo, G. C., Lozada, N. B., & Zúñiga, A. C. (2017). Absorptive capacity (AC): Knowledge generation and its evolution from variable to construct. *Revista Espacios*, 38(36), 1–10.
- Rossi, M. C. T., Santos, G. F., & Santos, A. L. M. (2017). Empresas estrangeiras e ganhos de produtividade setoriais e regionais na indústria brasileira. *Revista Planejamento e Políticas Públicas*, 48, 349–383.
- Schmidt, T. (2005). Absorptive capacity: One size fits all? Firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *ZEW Discussion Papers*, 1-37. doi:10.1002/mde.1423
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Smith, M. K., Busi, M., Ball, P. D., & Meer, R. Van der (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676. doi:10.1142/S1363919608002138
- Talebi, K., & Tajeddin, M. (2011). The adoption of new and innovative knowledge by small and medium enterprises of Iran: Opportunities and constraints for growth. *African Journal of Business Management*, 5(1), 39-49. doi:10.5897/AJBM10.366
- Tang, H. K. (1999). An inventory of organizational innovativeness. *Technovation*, 19(1), 41– 51. doi:10.1016/S0166-4972(98)00077-7
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes. *Erim Report Series Research in Management*, 5.



- Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Ed.). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392–405. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. doi:10.2307/4134351

NOTAS DOS AUTORES

Shirley A. Souza, Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM), Universidade Federal de Sergipe (UFS); **Débora E. P. Silva**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); **Aline F. Abreu**, Faculty of Engineering, University of Waterloo (UW).

Shirley A. Souza é agora egressa do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS); Débora E. P. Silva é agora professora associada do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS); e Aline F. Abreu é agora professora visitante sênior do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Shirley A. Souza, Avenida Engenheiro Gentil Tavares, 1166, Getúlio Vargas, Aracaju, Sergipe, Brasil, CEP 49055-260.

E-mail: shirley.aracaju@gmail.com

CORPO EDITORIAL

Editoras-chefes
Janette Brunstein
Sílvia Marcia Russi de Domênico

Editora Associada
Glória Charão Ferreira

Suporte Técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial
Jéssica Dametta

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Studio Ayres

Diagramação
Emap

Projeto Gráfico
Libro