



## A RELEVÂNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA NA INDÚSTRIA COSMÉTICA: O Caso da Empório Essenza

### THE RELEVANCE OF ABSORTIVE CAPACITY IN THE COSMETIC INDUSTRY: The Empório Essenza Case

*Ana Claudia Machado Padilha<sup>(1)</sup>*

*Josiane Martins<sup>(2)</sup>*

*Universidade de Passo Fundo/UPF, Passo Fundo-RS*

*Adriana Carvalho Pinto Vieira<sup>(3)</sup>*

*Universidade Federal Mato Grosso do Sul/UFMS, Campo Grande-MS*

*Julio Cesar de Faria Zilli<sup>(4)</sup>*

*Universidade do Extremo Sul Catarinense/UNESC, Criciúma-SC*

#### RESUMO

As mudanças na economia nacional, permeada pela mobilidade de capital e transformações nas estruturas produtivas tradicionais, têm causado modificações importantes em diferentes campos, entre os quais, a indústria cosmética. Em termos nacionais, a indústria tem apresentado considerável competitividade, especialmente motivada pela diversidade de empresas instaladas, investimentos contínuos em inovação e, especialmente, o potencial de ampliação do consumo do mercado. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo identificar a participação dos conhecimentos prévios e novos explorados pela Empório Essenza na produção cosmética e implicações na competitividade de seus negócios. Para o alcance do objetivo da pesquisa, empregou-se o método de estudo de caso com características exploratório-descritivas, de natureza qualitativa, com a aplicação de questionário ao sócio fundador e os dados foram transcritos e analisados com a técnica de análise de conteúdo. Os dados da pesquisa revelaram que a base de conhecimento prévio é um dos fatores que impulsionaram a criação da empresa, os quais somam-se aos conhecimentos novos que são acessados de fontes diversificadas. Como fatores internos que influenciam a capacidade absorptiva, destacam-se a base de conhecimento prévio, nível de qualificação técnica dos empregados, estrutura e cultura organizacional e o tamanho da empresa. Na dimensão dos fatores externos, observou-se que o conhecimento do ambiente externo, tendências de mercado, concorrentes, dados e informações publicados em sites, revistas e eventos, são importantes para o monitoramento e identificação de conhecimentos novos. Como resultados da capacidade absorptiva, destaca-se a busca constante de novas oportunidades de negócios e expansão da empresa, ampliação das vantagens competitivas, rentabilidade, lançamento de produtos, cultura da inovação, satisfação do cliente e ampliação das vendas.

**Palavras-chave:** Capacidade absorptiva; cosméticos; conhecimento.

#### ABSTRACT

The changes in the national economy, permeated by the capital mobility and transformations in the traditional productive structures, have caused important changes in different areas, amongst which, the cosmetic industry is inserted. In national terms, the industry has shown considerable

competitiveness, especially motivated by the diversity of installed companies, continuous investments in innovation and, especially, the potential for expanding market consumption. In this context, the research aims to identify the participation of previous and new knowledge explored by Empório Essenza in cosmetic production and implications for the competitiveness of its businesses. To achieve the objective of the research, the case study method with exploratory-descriptive characteristics of qualitative nature was used, with the application of a questionnaire to the founding partner. The obtained data were transcribed and analyzed with the content analysis. The research revealed that the prior knowledge base is one of the factors that drove the creation of the company, which are added to the new knowledge that is accessed from diverse sources. As internal factors that influence the absorptive capacity, the previous knowledge base, level of technical qualification of employees, organizational structure and company culture and the size are factors that stand out. In the dimension of external factors, it was observed that knowledge of the external environment, market trends, competitors, data and information published on websites, magazines and events, are important for monitoring and identifying new knowledge. As a result of the absorptive capacity, the constant search for new business opportunities and expansion of the company, expansion of competitive advantages, profitability, product launches, culture of innovation, customer satisfaction and expansion of sales are highlighted.

**Keywords:** Absorptive capacity; cosmetics; knowledge.

## INTRODUÇÃO

As mudanças na economia nacional, permeada pela mobilidade de capital e transformações nas estruturas produtivas tradicionais, têm causado modificações importantes em diferentes campos, entre os quais, na indústria de cosméticos. O aumento da renda, da qualidade de vida e da longevidade da população brasileira impulsiona o surgimento de um novo perfil populacional, com disponibilidade de tempo, recursos financeiros e a preocupação com a parência, e tem levado empresas a explorar este novo padrão de consumo (GALEMBECK; CSORDAS, 2010).

A indústria de cosméticos é um setor relevante da economia de grande parte dos países desenvolvidos, dentre os quais, o Brasil. Ela contribui com a geração de empregos e redução de desigualdades regionais ao explorar a diversidade de espécies do bioma brasileiro (ABIHPEC, 2016).

Dados do final do ano de 2019 revelaram que o mercado de estética e cosméticos se sobressai em termos de

crescimento, apontado como um dos mais promissores para 2020, com perspectiva de 14% de crescimento, considerando que o crescimento deste mercado nos últimos 5 anos foi de 567%, o que fez crescer em quase oito vezes o número de profissionais que atuam nesta área, de 72 mil para 480 mil (ABIHPEC, 2019).

A indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento acelerado nos últimos 20 anos com crescimento médio real de cerca de 11,4% ao ano, tendo passado de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996, para R\$ 42,6 bilhões em 2015 (ABIHPE, 2016).

Além da essencialidade à população, é preciso compreender que o setor gera emprego e oportunidades de trabalho, renda e receitas para o desenvolvimento do país, e esse potencial poderia ser mais bem aproveitado com um ambiente mais favorável para os negócios e estímulos para ampliação da produção. Como fatores que impulsionam o crescimento do setor, destacam-se os lançamentos constantes de

produtos, os quais são impulsionados pelo investimento de tecnologia de ponta, bem como investimentos em P, D & I que, nos últimos 15 anos, apresentou um crescimento significativo de 0,4% em 2000 para 1,6% em 2015 (ABIHPEC, 2016).

Nesse cenário, a indústria de cosméticos se transformou em um setor econômico industrial relevante, onde as modernas tecnologias em produtos acabados, matérias-primas, embalagens, equipamentos industriais, entre outros, foram incorporados aos produtos cosméticos, perpassando as fronteiras nacionais (GARCIA; FURTADO, 2002).

Para empresas que operam em ambientes extremamente dinâmicos, a aquisição, a assimilação, a transformação e a exploração contínua de novos conhecimentos é essencial para o sucesso (MIROSHNYCHENKO et al., 2020). Nessa perspectiva de agregação de experiência e um ambiente acirrado pela concorrência e oferta de novos produtos, insere-se a capacidade absorptiva (CA), definida como a habilidade da empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente (COHEN; LEVINTHAL, 1989). Essa habilidade propicia o reconhecimento do valor de novas informações, advindas de fontes externas, assimilando-as e aplicando-as com fins comerciais, de forma estratégica e com base na inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990), permitindo que as empresas desenvolvam CA para sustentar sua vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Adicionalmente, a CA possibilita à empresa a aquisição e utilização da informação, do conhecimento, da cultura e dos valores, convertendo esses atributos em estratégias, facilitando assim, a disseminação

do conhecimento para os demais membros internos (KURTZ; SANTOS; STEIL, 2013).

Para fins de análise empírica, elege-se como unidade de análise a Empório Essenza, uma empresa familiar fundada em março de 2005, localizada na cidade de Marau-RS, que tem como objetivo a fabricação de cosméticos de qualidade, comprometimento ético, transparência e respeito com seus consumidores e clientes.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo particular identificar a participação dos conhecimentos prévios e novos explorados pela Empório Essenza na produção cosmética e implicações na competitividade de seus negócios.

Apesar do cenário de incertezas relacionado à nova pandemia que assola as economias numa escala global e, especialmente, os índices de crescimento da economia nacional que é impulsionada pelas atividades econômicas, emprego, padrão de renda, consumo, entre outros, parece fazer sentido incluir no debate a CA. Argumenta-se que, nunca em tempo algum, as empresas deverão buscar cada vez mais conhecimentos novos do ambiente externo que, somados à base interna, poderão se transformar em estratégias importantes que contribuam para a sobrevivência dos negócios, especialmente quando tomadas as empresas da área cosmética.

### **CAPACIDADE ABSORTIVA**

Com as mudanças e avanços no campo tecnológico e a concorrência cada vez maior no mercado, cada vez mais empresas percebem que é difícil inovar isoladamente (WANG; GUO, 2020). Como parte crítica da organização aprendendo e evoluindo, a busca por conhecimento de fontes externas provou ser um meio essencial para alcançar

progresso inovador e vantagem competitiva (ZOBEL, 2017; DAGHFOUS, 2004).

A chave é saber como combinar o conhecimento para garantir que a empresa obtenha vantagens competitivas sustentáveis (GONZÁLEZ-LOUREIRO; VILA; SCHIUMA, 2015), uma vez que a dificuldade reside em mantê-lo, localizá-lo e aplicá-lo, desafiando o desenvolvimento de procedimentos sistemáticos para gerenciar-lo (ALAVI; LEIDNER, 2001; CEPEDA-CARRION et al., 2017).

Para conectar inovação às capacidades organizacionais e vincular o aprendizado individual e organizacional, insere-se um conceito que explica a multidimensionalidade do aprendizado e o desenvolvimento de competências/capacidades nas organizações empresariais, denominado de capacidade absorptiva (CA).

O conceito de CA deriva da economia da competição e da inovação, da psicologia da aprendizagem, da cognição gerencial e da perspectiva de recursos e capacidades dinâmicas (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010), enfatizando a avaliação, adaptação e exploração de novas fontes de conhecimento para aumentar a competitividade, a flexibilidade e a agilidade de uma empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; LUBATKIN, 1998; MARTINKENAITE; BREUNIG, 2016; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010). É a capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos é uma função do conhecimento prévio relacionado e da intensidade do esforço de seus membros individuais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A CA de uma organização, no entanto, não depende apenas das capacidades de absorção individuais, mas também do ambiente externo da empresa e de sua interface com ele (COHEN; LEVINTHAL, 1994; LEWIN; MASSINI;

PEETERS, 2011; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999).

A CA é influenciada por fatores como: (a) a estrutura organizacional que representa o nível de centralização mecanismos de integração formal, como forças tarefas e flexibilidade organizacional (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; LANE; SALK; LYLES, 2001; MEEUS; OERLEMANS; HAGE, 2001); (b) o escopo reflete o tipo de produtos no mercado e/ou capacidades (LANE; KOKA; PATHAK, 2006); (c) a aprendizagem organizacional é aumentada em decorrência da aprendizagem de uma determinada área (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; BARKEMA; VERMEULEN, 1998); e, (d) a aprendizagem interorganizacional aumenta a aquisição, assimilação e exploração de conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O conceito selecionado deve-se à sua capacidade de explicar a aprendizagem de indivíduos e organizações, conduzida internamente e por meio de processos interorganizacionais (DZHENGIZ; NIESTEN, 2020) ao refletir a extensão em que uma organização é capaz de absorver novos conhecimentos de outras organizações (RIANA, 2020). É um construto importante que influencia a flexibilidade estratégica e várias formas de inovação (MIROSHNYCHENKO, 2020), referindo-se à gama de recursos externos que podem ser integrados aos internos de uma organização (RIANA, 2020).

A CA organizacional depende da CA dos seus membros individuais, ou seja, a CA de uma empresa é a soma das CA's de seus empregados (RANGUS; SLAVEC, 2017), relacionado-se não somente com a aquisição e a assimilação de conhecimentos, mas também, à habilidade da organização de explorar essas especificidades. Portanto, como a CA depende de processos complexos e muitas vezes tácitos, qualquer vantagem

competitiva baseada nesse fator será mais difícil para os rivais copiarem (GARAY; FONT; PEREIRA-MOLINER, 2017).

Partindo do pressuposto de que a CA não pode ser desvinculada do conhecimento, a contribuição teórica de Zahra e George (2002) adiciona dois estágios ao processo de conhecimento, os quais se convertem em ações que produzem a vantagem do competidor, quais sejam: a capacidade absorptiva potencial (CAP), que inclui potencialidades da aquisição e da assimilação, e a capacidade absorptiva realizada (CAR), que inclui a transformação e a exploração das potencialidades.

A mesma estrutura também identifica e integra processos internos, tais como os desencadeadores da ativação, os mecanismos

de integração social e os regimes da apropriabilidade, os quais podem ajudar ou atrapalhar o processo de tradução do conhecimento “bruto” em vantagem competitiva corporativa (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A proposta de análise construída por Zahra e George (2002) tem por finalidade alcançar a “vantagem competitiva sustentável” em mercados dinâmicos, explicada pela flexibilidade estratégica, inovação e performance da empresa (Figura 1).

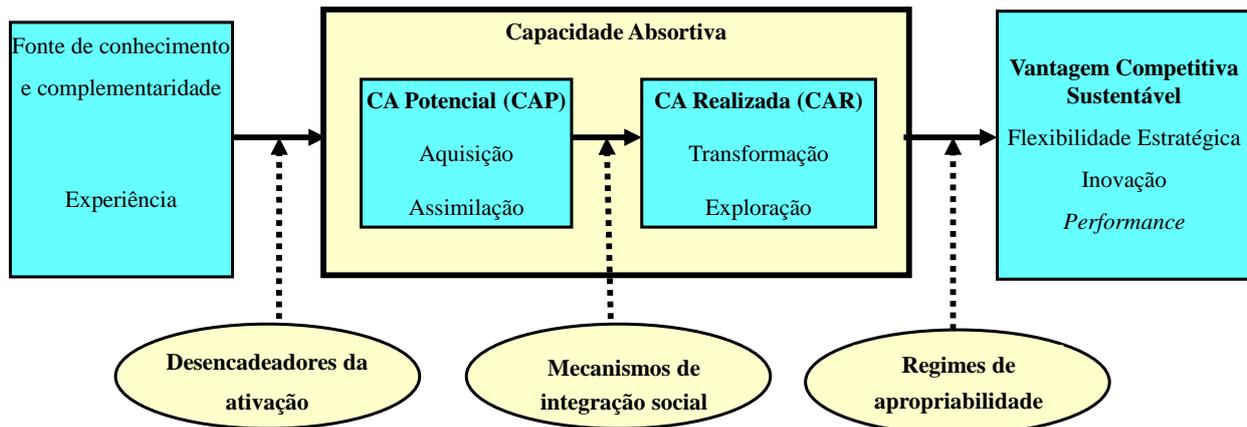


Figura 1: Modelo da Capacidade Absortiva  
Fonte: Zahra e George (2002, p.192)

A Figura 1 sugere que as fontes de conhecimento externo, apresentadas de diferentes formas, influenciam significativamente na CAP. Empresas que adquirem conhecimento de diferentes fontes de seu ambiente possuem uma diversidade que acaba influenciando significativamente a

aquisição e assimilação das capacidades que constituem sua CAP. Para Cohen e Levinthal (1990), a CA de uma organização define a sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, sua assimilação e aplicação para fins comerciais. Ela define a eficácia da aprendizagem

oriunda da relação de entre compradores e fornecedores (LIU, 2012), e está baseada no conhecimento prévio que é proveniente de um processo prolongado de acumulação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O conhecimento externo às organizações não beneficia igualmente todas as empresas e os benefícios usufruídos são determinados, em parte, pela capacidade de absorção própria da empresa (WANG; HAN, 2011). Para Khamseh et al. (2017), os benefícios do novo conhecimento externo vêm somente quando a empresa prepara e adota as abordagens de aprendizado para utilizá-lo.

Portanto, a estrutura de análise de Zahra e George (2002), que é ilustrada na Figura 1, é explicada da seguinte forma: a) o avanço das empresas expõe-nas à diversidade de fontes externas de conhecimento complementar, sendo uma oportunidade para o desenvolvimento de suas capacidades absorptivas; b) as empresas tendem a buscar informações em áreas nas quais obtiveram sucesso no passado. Por consequência, a experiência é também conectada proximamente à memória organizacional, que é identificada como o “depósito do conhecimento das empresas”. Conforme é destacado pelos autores, a CAP de uma empresa é uma trajetória dependente (path-dependent) que é influenciada por essas experiências, as quais são internalizadas na memória organizacional, podendo determinar como as empresas adquirem e assimilam novos conhecimentos, bem como o local de suas futuras buscas de conhecimento para suprir sua necessidade competitiva; c) os desencadeadores da ativação são influenciados pelos relacionamentos entre a busca de conhecimento e a experiência da CAP. Especificamente, a busca de um desencadeador da ativação influenciará no local da busca externa de conhecimento, uma

vez que a intensidade do desencadeador influencia nos investimentos em desenvolvimento como requisitos para a aquisição e assimilação das capacidades; d) os mecanismos de integração social reduzem a distância entre a CAP e a CAR, aumentando o fator de influência. Mecanismos de integração social diminuem a barreira na busca de informação, aumentando a eficiência de assimilação e transformação das capacidades; e) as empresas que possuem capacidades de conhecimento bem desenvolvidas transformam e exploram a CAR, sendo provável que alcancem maior vantagem competitiva por meio da inovação e do desenvolvimento de produtos do que aquelas como menos capacidades desenvolvidas; f) as empresas com capacidades de conhecimento bem desenvolvidas adquirem e assimilam a CAP, sendo provável que sustentem uma vantagem competitiva, uma vez que a grande flexibilidade em reconfigurar sua base de recursos num sincronismo eficaz contribui para a capacidade de alcançar custos mais baixos, em comparação com aquelas com capacidades menos desenvolvidas; e, g) regime de apropriabilidade modera o relacionamento entre CAR e a vantagem competitiva sustentável. Sob forte regime de apropriabilidade, haverá um significativo e positivo relacionamento entre CAR e uma vantagem competitiva sustentável. Sob fracos regimes de apropriabilidade, haverá um significativo e positivo relacionamento entre CAR e a vantagem competitiva sustentável somente quando empresas protegem seu conhecimento estratégico e capacidades por meio de mecanismos de isolamento.

Por meio da CA, uma organização pode lidar mais rapidamente com novos projetos, alocando mais facilmente o pessoal em equipes e organizações (LIU, 2012), bem como, predefine a capacidade da empresa em

abranger suas principais áreas de competências (KOKSHAGINA; LEMASSON; BORIES, 2017).

As dimensões propostas por Zahra e George (2002) abrangem não somente a habilidade para imitar processos ou produtos de outras empresas, mas, também, a capacidade de explorar comercialmente o conhecimento, uma vez que o desenvolvimento e a manutenção da CA é crítico para sobrevivência e performance no longo prazo, visto que pode reforçar, complementar ou reorientar a base de seu conhecimento organizacional (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Portanto, a implementação eficaz do compartilhamento de conhecimento que aprimora a habilidade, o conhecimento e o aprendizado de coisas novas deve ser mantida para aprimorar o conhecimento e a compreensão dos funcionários sobre novos conhecimentos de fontes externas (RIANA, 2020).

## O SETOR DE PRODUÇÃO DE COSMÉTICO NO BRASIL

A indústria da beleza no Brasil se desenvolve e amplia sua competição ano após ano. Aliado a esse contexto, o setor de cosméticos constitui um dos segmentos mais importantes da economia mundial, englobando os setores de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que se caracteriza pela necessidade contínua de pesquisas de novos insumos e introdução de inovações em suas linhas de produtos (GARCIA; FURTADO, 2002).

Existe uma heterogeneidade nesta indústria, pois a presença de grandes empresas internacionais, diversificadas ou especializadas nos segmentos de perfumaria e cosméticos é contrastada com um grande

número de pequenas e médias empresas com atuação focalizada nesse tipo de atividade.

Empresas de grande porte do setor, principalmente as transnacionais, adotam estratégias de desenvolvimento de novos produtos, investindo em centros próprios de P&D, alianças estratégicas e processos de gestão do conhecimento estruturados. Este mercado é caracterizado por múltiplos intervenientes que vão desde gigantes internacionais à pequenos produtores regionais, que precisam incorporar, com rapidez, as inovações científicas e tecnológicas do setor (AVELAR; SOUZA, 2005).

Para um eficaz processo de inovação, faz-se necessária a gestão adequada e indivíduos comprometidos com a execução das atividades, sendo importante a definição clara de uma estratégia que direcione os recursos, fortaleça as habilidades de aprendizagem e sua transformação em competências, considerada a base para o realinhamento do modelo social da empresa e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva.

No Brasil, embora predominem grandes empresas internacionais no setor cosmético, pode-se observar a existência de um grande número de empresas de capital nacional, algumas das quais vem realizando atividades de desenvolvimento de produto, adotando estratégias de marketing alinhadas ao aumento de participação no mercado nacional e internacional (AVELAR; SOUZA, 2005).

A indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento acelerado nos últimos 20 anos, com um crescimento médio real de cerca de 11,4% ao ano, passado de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em

1996 para R\$ 42,6 bilhões em 2015 (ABIHPEC, 2016).

Outro aspecto importante que se pode observar no setor de cosméticos, quais sejam, os investimentos em tecnologia e em P&D (Figura 2).

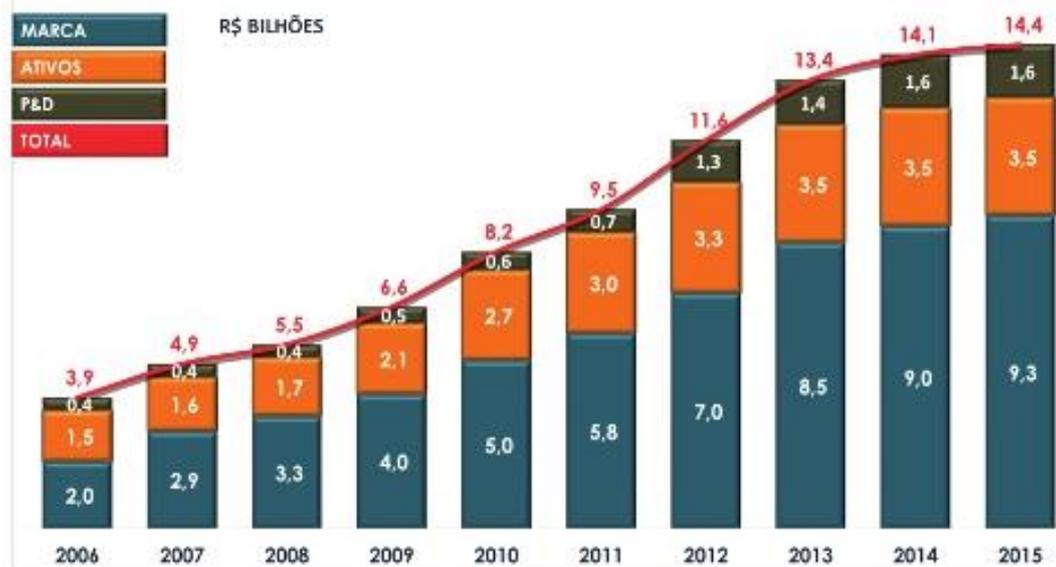


Figura 2: Investimentos em tecnologia - P&D setor cosméticos

Fonte: ABIHPEC (2016)

Dadas as características do setor faturamento e demanda exponencial, observa-se o interesse a atração de grandes empresas internacionais no país (Figura 2). Em determinadas categorias, como o de maquiagem, sua perenidade não é afetada por questões relacionadas à sazonalidade, levando as empresas tanto nacionais quanto internacionais a investirem em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e em avanços nas produções para ampliar o desempenho em razão do público-alvo (SILVA et al., 2014).

Embora algumas empresas nacionais não detenham know-how em inovação de ponta no setor de cosméticos, estratégia e planejamento, percebe-se que a pesquisa, concentra-se mais nas internacionais que possuem seu público no Brasil (SILVA et al., 2014).

Além das grandes empresas internacionais com operações no Brasil, a

indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos conta com 2.613 empresas. Deste total, 20 são de grande porte, com faturamento líquido acima dos R\$ 200 milhões, representando 75% do faturamento total do setor (ABIHPEC, 2016).

Ao se reportar às micro e pequenas empresas (PME), como é o caso da indústria de cosméticos estudada, Saad, Kumar e Bradford (2017) mencionam que para sustentar uma vantagem competitiva em um cenário de extrema concorrência em que os recursos são limitados é importante a postura de aprendizado efetivo. Parece fazer sentido que a capacidade de desenvolvimento da inovação nas PME's por meio da CAP é essencial para o alcance da CAR (GALBRAITH et al., 2017).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do objetivo da pesquisa, empregou-se o método de estudo de caso com características exploratório-descritivas, de natureza qualitativa (YIN, 2009), selecionada como unidade de análise a Empório Essenza, empresa familiar, localizada na cidade de Marau-RS, que atua no mercado há mais de 10 anos e integra em seu quadro funcional 20 empregados.

O contato com os gestores da empresa deu-se mediante agendamento de data e horário para a aplicação do questionário no mês de setembro de 2018. A partir desse contato inicial, o sócio-fundador foi o único ator que disponibilizou agenda para responder o instrumento de coleta de dados que, em termos metodológicos, justifica-se sua participação em virtude de seu conhecimento e de sua trajetória de atuação na gestão da indústria cosmética.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, o questionário, integrado por 60 questões abertas divididas em blocos. Apoiando-se na literatura da CA, definiu-se as seguintes categorias de análise que corroboraram a elaboração do instrumento de coleta de dados e, especialmente, guiaram as análises dos resultados da pesquisa empírica: fatores internos que influenciam a CA (AHANOTU, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; BOER; BOSCH; VOLBERDA, 1999; COHEN; LEVINTHAL, 1990; DAGHFOUS, 2004); fatores externos que influenciam a CA (DAGHFOUS, 2004); mecanismos de assimilação do conhecimento EXTERNO (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LANE; SALK; LYLES, 2001; MEEUS; OERLEMANS; HAGE, 2001; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; ZAHRA; GEORGE, 2002); mecanismos de aplicação do conhecimento novo (COHEN;

LEVINTHAL, 1989; 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006); e a performance da CA (COHEN; LEVINTHAL, 1989; 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Além dos dados primários derivados das respostas do questionário, a pesquisa apoiou-se também em dados secundários, procedendo-se à consulta de outras fontes de publicações que contextualizassem o setor de cosméticos.

De posse dos dados primários, as respostas foram deglavadas e transcritas em planilha do software Excell, analisados com a técnica de análise de conteúdo organizada em etapas: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados e as interpretações (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42).

Na seção subsequente são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos na pesquisa.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção dedica-se à apresentação dos resultados coletados na entrevista realizada com o sócio-fundador da Empório Essenza.

### **Identificação e Inserção do Empreendimento**

A Empório Essenza inspira-se na natureza para formular e produzir seus

produtos, possuindo como referência central os vinhedos da Serra Gaúcha, os quais fornecem elementos para a criação de fórmulas inovadoras para a hidratação corporal a partir de matérias-primas como a uva e o vinho.

As atividades de produção de cosméticos da Empório Essenza iniciaram em maio de 2005. Comprometida com a satisfação, desejos e anseios de seus consumidores, sua filosofia e estratégia assentam-se nos preceitos da inovação contínua que decorre no portfólio de produtos que vem se destacando ao longo do tempo no mercado em que compete (EMPÓRIO ESSENZA, 2016).

No início de suas atividades, instalou-se na cidade de Vila Maria-RS e, posteriormente, transferiu-se para a Marau. Buscando expandir o negócio, a indústria vinculou-se à Associação Brasileira de Franchising (ABF) que, a partir de então, alcançou um crescimento significativo da marca e ampliação das franquias. Esta constatação relaciona-se não somente ao fato da estratégia de franchising permitir a ampliação da distribuição dos produtos (FOSTER, 1994), mas, especialmente, à expansão do negócio por meio de investimento financeiro menor, dada a potencialidade de exploração do mercado nas diferentes regiões do Brasil em diferentes pontos de venda.

Quanto à infraestrutura e condições de acesso, percebeu-se a existência de boas condições, com destaque para as estradas de acesso, sinalização, telefone e internet, pois localiza-se no Distrito Industrial de Marau, o que facilita a logística, distribuição e comercialização. Na produção, parte central responsável pela diferenciação dos produtos, observou-se uma preocupação significativa ancorada no conceito de boas práticas de produção, o que culmina com a aceitação dos

produtos no mercado e a retenção de clientes, conforme identificado na pesquisa.

A criação da indústria foi motivada por fatores como o empreendedorismo da sócia-proprietária graduada em farmácia que possuía expertise em manipulação, e a disponibilidade de uma planta de produção desativada na cidade de Vila Maria, sendo este último o fator que a motivou para adquiri-la e iniciar seu negócio próprio. De acordo com o entrevistado, o início do negócio não foi apoiado por ferramentas de gestão como plano de negócio, planejamento estratégico e, especialmente, análise de mercado. No decorrer das atividades e ampliação da produção, decidiram alugar salas na cidade de Marau para apoiar a necessidade de infraestrutura necessária. Essa decisão gerou transtornos de controle, especialmente os relacionados à logística de produção e à distribuição que, em seguida, tomou-se a decisão de alugar a planta em local estratégico que, com apoio da prefeitura municipal, atualmente localiza-se no Distrito Industrial do município de Marau.

A mão de obra na produção é administrada pela farmacêutica sócia-proprietária que possui conhecimento específico na P,D&I de produtos. Além dela, existem mais nove pessoas, uma com formação superior e as outras com ensino médio completo, que trabalham em horários alternados no apoio à produção.

Para a indústria, a qualidade do produto é prioridade, seguida pelo design, destacando que a produção é em grande parte artesanal. Por se tratar de um produto diferenciado, a mão de obra qualificada no início das atividades era somente dos proprietários que, com a visão estratégia do sócio fundador, priorizou uma equipe de trabalho que atendesse às exigências da filosofia de produção dos produtos.

Dessa forma, o entrevistado mencionou que o treinamento dos funcionários envolvidos na produção é realizado pela farmacêutica, uma das sócias da empresa. Ela possui conhecimento prévio sobre desenvolvimento e fabricação de produtos que aos funcionários por meio de treinamentos e conversas informais durante as atividades diárias da empresa. A seleção da mão de obra contratada é feita por uma psicóloga terceirizada e finalizada pelos gestores da empresa.

Quando questionado sobre as áreas prioritárias para treinar e capacitar à mão de obra, o entrevistado enfatizou a higiene e controle de qualidade no setor de produção, bem como as áreas de atendimento ao consumidor como também importantes para atender público consumidor.

Pode-se notar na entrevista que a indústria apresenta uma preocupação que inclui a qualificação dos recursos humanos que atuam no processo de produção, prioridade esta que se estende à etapa final que é o atendimento ao público consumidor.

Com relação à gestão e a administração financeira da Empório Essenza, todas as decisões são tomadas em conjunto pelos sócios proprietários. Quando questionado ao entrevistado a origem dos recursos financeiros, ele informou que foi através de capital próprio, ressaltando a importância da gestão financeira ao longo das atividades desenvolvidas pela indústria como fator elementar para a competitividade no mercado.

Uma das ferramentas utilizadas no setor de cosméticos é a divulgação. De acordo com o entrevistado, a estratégia adotada foi utilizar 5% do faturamento em publicidade, anúncios em rádios locais da região, revistas, redes sociais e sites. Segundo ele, isso

contribui no aumento do número de franquias e revendedoras autônomas.

A produção de cosméticos possui alto grau de participação na economia familiar. Segundo o entrevistado: “uma das motivações para inovar e produzir com melhor qualidade é quando encontramos produtos da Empório Essenza em locais que nem imaginávamos, o apoio da família e da sua equipe de trabalho que “veste a camisa” da empresa”. Ele ressaltou que o objetivo é desenvolver novos produtos, novas opções para os clientes e a expansão das franquias.

### **A Capacidade Absortiva na Produção Industrial de Cosméticos**

Uma primeira abordagem da capacidade absorptiva adotada nesse trabalho deriva dos clássicos trabalhos Cohen e Levinthal (1989; 1990), os quais entendem-na como um componente crítico para o processo de inovação em sentido global, ao mesmo tempo em que um subproduto das próprias atividades de P&D. Isso porque, ao praticar atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, a empresa também está elevando sua eficiência em detectar e captar conhecimento disponível externamente. Em outros termos, o binômio “P&D não somente gera nova informação, mas também realça a habilidade da organização em assimilar e explorar informação existente com vistas a gerar novo conhecimento” (COHEN; LEVINTHAL, 1989, p.569).

### **O Conhecimento Prévio**

O conhecimento prévio representa habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Com relação ao

conhecimento prévio para produção de cosméticos, o entrevistado revelou:

A fábrica iniciou suas atividades a partir da necessidade da farmacêutica em abrir seu próprio negócio e implementar o know-how de desenvolvimento de produtos. O meu conhecimento inicial originou-se da graduação em Administração e, da sócia-proprietária, originou-se da graduação em Farmácia e da manipulação de medicamentos que auxiliou no desenvolvimento dos produtos.

No que tange à base do conhecimento inicial para desenvolvimento dos produtos, o sócio fundador da Empório Essenza relatou que o conhecimento prévio decorreu de sua formação acadêmica e da busca de informações com empresas na área de planejamento e troca de ideias com parceiros e fornecedores. Essa ponderação ressalta que o conhecimento prévio foi um dos fatores preponderantes que impulsionou a iniciativa de criação de modelo de negócio dedicado à produção cosmética.

### **Conhecimento Novo**

O conhecimento é responsável pelo processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à 'verdade', um elemento chave que integra a cadeia de valor indispensável ao processo de desenvolvimento e inovação (CARVALHO, 2012). Com base nisso, o entrevistado mencionou:

Estamos sempre buscando novos conhecimentos para desenvolvermos produtos inovadores e com alto nível de qualidade, pois a ideia inicial era somente desenvolvermos cosméticos do óleo da semente de uva. Diante disso, através do conhecimento adquirido, desenvolvemos uma linha de produtos para casa, difusores com fragrâncias, envelopes de sache,

velas aromatizadoras. Um dos nossos diferenciais é a produção individual, ou seja, desde o rótulo até o lacinho (...) não é um trabalho em série. Suprimos essa demanda de conhecimento através de especializações na área de cosmetologia, cursos de perfumaria e uma intensa troca de informações por meio de matérias primas utilizadas de nossos parceiros e fornecedores, procurando, assim, manter o nível de qualidade dos produtos.

Nessa perspectiva, observa-se que o conhecimento novo foi adquirido através de especializações, treinamentos, troca de experiências, além da busca individual de que retroalimenta a geração do conhecimento novo. Para Daghfous (2004), a capacidade absorptiva é o que possibilita à empresa adquirir e utilizar eficientemente o conhecimento externo e interno, os quais transformam e afetam a habilidade de inovar e de se adaptar às mudanças ambientais, perseguindo como resultado final a competitividade. Portanto, o conhecimento é uma importante variável para as empresas e que está diretamente relacionado ao desenvolvimento da capacidade absorptiva (PADILHA, 2009).

### **Condições do Ambiente**

As condições do ambiente incorporam três dimensões que são representadas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes que, por sua vez, representam diretamente o negócio da empresa e a CA.

Partindo dessa premissa, o entrevistado mencionou: "um dos agentes motivadores para a busca do conhecimento novo é o público consumidor. Muitos dos produtos desenvolvidos, por exemplo, um produto da linha casa, difusores elétricos, foi uma solicitação de consumidores e franquizados dentre vários outros produtos".

Outros influenciadores pela busca do conhecimento são os concorrentes e fornecedores. Para o entrevistado, os fatores positivos da Empório Essenza é antecipar-se à concorrência, lançando novos produtos, melhorando o portfólio para diferenciar-se no mercado pela extrema competição.

Quanto aos fornecedores, o entrevistado mencionou que eles influenciam a divulgação e amostras do que há de melhor e de novo ramo dos cosméticos, especialmente na oferta da matéria prima e consultoria nos produtos desenvolvidos. Diante dessas constatações, se percebe que a relação com o público consumidor, concorrentes e fornecedores, tem favorecido a identificação, assimilação e aplicação dos novos conhecimentos que vai ao encontro das estratégias de produção e de mercado na Empório Essenza.

### **Fatores que Influenciam a Capacidade Absortiva**

Dentre os fatores internos que influenciam na CA, menciona-se o conhecimento prévio, a capacidade absorptiva individual, o nível de qualificação técnica dos empregados, a estrutura e cultura organizacional e o tamanho da empresa (DAGHFOUS, 2004).

### **Conhecimento Prévio**

Conforme mencionado, o conhecimento prévio foi um diferencial para o início da empresa. Isso se revela no exemplo da farmacêutica proprietária que, com base em seu conhecimento prévio em manipulação de medicamentos, sua experiência facilitou a profissionalização no desenvolvimento de produtos cosméticos. Contudo, conforme indicado pelo entrevistado, o conhecimento prévio da proprietária, adquirido por meio da aprendizagem pela ação, experimentação

e adaptação, é dos fatores preponderantes para o aumento da habilidade da empresa para explorar novos conhecimentos (ANOTU, 1998).

### **Estrutura e Cultura organizacional**

De acordo com Daghfous (2004), a estrutura organizacional é um dos fatores que influencia a CA. Segundo o entrevistado, os funcionários têm acesso livre aos gestores da unidade para sugestões e troca de experiências.

A cultura organizacional, para Daghfous (2004), alinha-se à distribuição de poder e às formas como este é utilizado, sendo relevantes as implicações para CA. Analisando a cultura organizacional da Empório Essenza, observou-se que a tomada de decisão é realizada em reuniões com os sócios proprietários da empresa e, posteriormente, repassadas as diretrizes para a equipe em reuniões setoriais. Tais ações denotam uma filosofia de gestão que inclui etapas que iniciam na compra da matéria prima, logística e finanças. Decisões de expansão do negócio são realizadas em reuniões com os sócios e, aos funcionários, cabe a tarefa de execução das atividades.

### **Mecanismos de Assimilação do Conhecimento Externo**

A aplicação do conhecimento está relacionada diretamente à habilidade das empresas em aplicar, comercialmente, novos conhecimentos externos a fim de alcançar objetivos organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002). Sobre isso, o entrevistado revelou:

A farmacêutica é especialista em cosmetologia e perfumaria. No setor onde são produzidas as loções e outros produtos, temos vários

produtos e lançamentos dos concorrentes com o intuito de observarmos as matérias primas utilizadas e tendências do mercado.

A Empório Essenza pretende aumentar o portfólio de produtos com expectativa de aumento das vendas e ampliação das franquias, tornando-a mais competitiva no mercado. Ela também pode ser representada pelas rotinas e processos que permitem entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas. Os mecanismos para assimilação do conhecimento externo também podem ser utilizados na produção de cosméticos. Na percepção do entrevistado, os funcionários possuem facilidade de assimilar os novos conhecimentos, principalmente pela característica de ser uma empresa de médio porte, que facilita o compartilhamento do conhecimento em conversas informais.

No que diz respeito à sustentabilidade econômica do negócio, o entrevistado mencionou que uma das estratégias adotadas frente à concorrência é a estratégia de expansão por meio das franquias que, segundo ele, contribui para a ampliação geográfica do mercado ao atender diferentes públicos consumidores.

### **Resultado da Capacidade Absortiva**

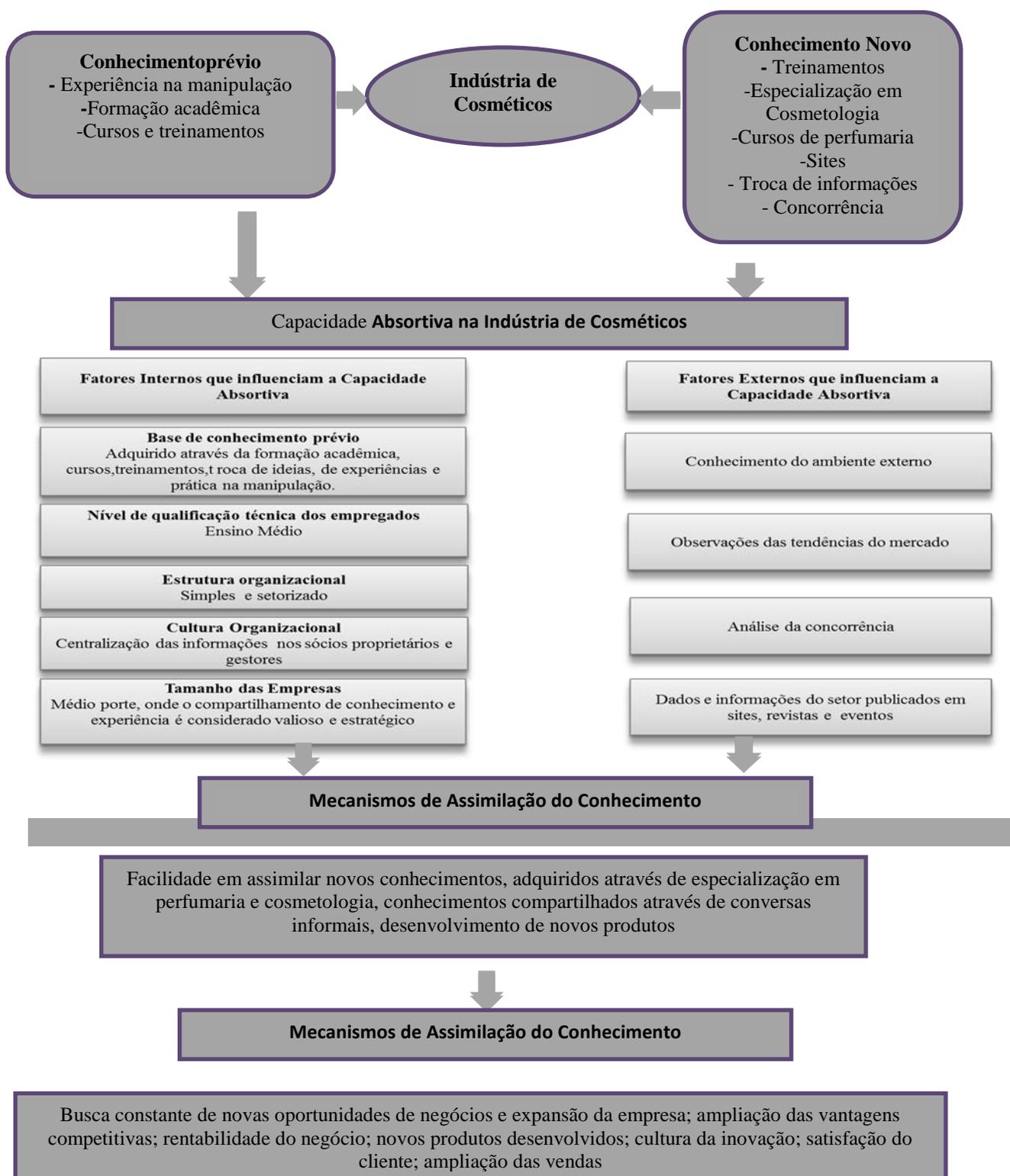
A CA é o que leva as empresas a alcançarem novas oportunidades de negócios, diversidade e disseminação da informação, com intuito de obter vantagem

competitiva (DAGHFOUS, 2004). Os dados coletados revelam que este conceito na prática, uma vez que a indústria persegue novas oportunidades por meio das franquias e novas parcerias que propiciam o aumento de revendedoras autorizadas.

A disseminação da informação e o conhecimento aplicado têm como principal objetivo a satisfação e atendimento das expectativas de seus consumidores finais, um dos pilares que motivam a busca pelas inovações. Entretanto, estudos empíricos apresentam relacionamentos significativos entre a CA e produtos inovadores, sendo o objetivo final a criação de uma vantagem competitiva para empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Realizadas as análises dos dados coletados na entrevista, a Figura 3 sistematiza os principais elementos da pesquisa.

Tomando-se como base a literatura que trata da CA em consonância com o objeto de estudo que foi uma indústria que se dedica à produção de produtos cosméticos, os elementos apresentados na Figura 3 demonstram que, apesar de ser uma empresa com cerca de 10 anos de atuação no mercado, existe uma base de conhecimento que é somada à demanda de novos, denotando um ambiente propício e com características peculiares que promovem a assimilação deste conjunto de conhecimentos.



**Figura 3: Sistematização do resultado empírico da capacidade absorptiva na empresa de cosméticos**  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Adicionalmente, foi possível observar que o resultado desse esforço revela-se na competitividade do negócio, consolidação ao longo do tempo e, sobremaneira, numa perspectiva estratégica que decorre em rentabilidade financeira e competitividade no setor em que opera.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar a participação dos conhecimentos prévios e novos explorados pela Empório Essenza na produção cosmética e implicações na competitividade de seus negócios.

Tomando-se os conhecimentos prévios que são aplicados na produção de cosméticos, observou-se que o entrevistado e a farmacêutica sócia-fundadora são os atores que detêm conhecimento prévio na gestão e industrialização de produtos cosméticos. Essa base de conhecimento facilita as atividades da empresa que, segundo os dados coletados existem mecanismos internos de socialização de conhecimentos com os demais funcionários envolvidos, que é facilitado pela estrutura organizacional simples, onde as informações e troca de ideias fluem de maneira clara e transparente.

Foi possível identificar evidências de vínculos positivos entre as habilidades da força de trabalho como um todo e o crescimento da produtividade impulsionado pela inovação. Isso pode refletir parcialmente as contribuições de trabalhadores qualificados para a melhoria da eficiência, mas, no contexto da utilização de conhecimento de fontes externas pela empresa, também pode refletir (entre outras coisas) a maior eficácia dos esforços para melhorar a comunicações interdepartamentais, o conhecimento - compartilhamento e coordenação quando os níveis gerais de habilidades são

relativamente altos em todos os departamentos envolvidos.

Já os conhecimentos novos, esses são adquiridos através de especialização, cursos, treinamentos, palestras, troca de ideias com consumidores e fornecedores, pesquisa na internet, monitoramento das tendências de mercado, entre outras fontes. Estas oportunidades de novos conhecimentos são utilizadas pelo sócio fundador como insumo para o desenvolvimento de novos produtos que se revela na inovação, alinhando a performance financeira à demanda do mercado consumidor. Não somente isso, a empresa procura novas oportunidades de negócio, tais como a expansão das franquias no Brasil, o que demonstra uma postura focada na leitura do ambiente externo que decorre na identificação e manutenção de vantagens competitivas nesse tipo de setor que é permeado pela concorrência.

Espera-se que o conhecimento obtido de recursos externos complete as informações disponíveis na Empório Essenza, uma vez que o compartilhamento de conhecimento ainda é importante para melhorar a compreensão das partes interessadas sobre os negócios em geral e o processo detalhado dos negócios.

Ressalta-se que esta pesquisa integra fatores estruturais gerenciais internos para explorar sistematicamente a busca de conhecimento externo. De modo específico, as descobertas baseadas na etapa empírica realizada na Empório Essenza revelaram que a CA realmente desempenha vários papéis na determinação da busca externa de conhecimento de uma empresa.

Não somente isso, a pesquisa responde a essa chamada explorando hierarquicamente os efeitos conjuntos da CA, competitividade organizacional e intensidade da concorrência industrial na determinação da pesquisa externa de conhecimento de uma

empresa. Os resultados fornecem evidências significativas de que a competição industrial realmente atua como uma contingência nos efeitos da CA e que um modelo integrado é necessário. As descobertas sobre os papéis múltiplos e contingentes da CA também estendem a literatura sobre a perspectiva da CA.

Acerca das implicações gerenciais, os resultados implicam que a concorrência industrial atua como um fator contingente importante na formação da busca externa de conhecimento de uma empresa. Espera-se que a pesquisa auxilie as empresas a prever os melhores arranjos estruturais para a busca de conhecimento externo. Para manter um certo grau de abertura para uma posição estratégica superior, sugere-se aos gerentes que gerenciem com eficiência a combinação de recursos de folga financeira e CA organizacional ao reconfigurem dinamicamente a combinação como resposta às condições da concorrência industrial.

Esta pesquisa possui limitação, ou seja, as conclusões não podem ser generalizadas em razão de ser empregada a técnica de estudo de caso, o que reduz o debate em torno de apenas uma empresa.

Sobre indicativos de pesquisas futuras, sugere-se a incorporação de métodos para medir a inovação e os recursos de uma maneira mais abrangente para testar a generalização das descobertas. Pesquisas futuras sobre os vínculos entre habilidades, CA e desempenho da empresa, atenção especial deve ser dada aos mecanismos específicos pelos quais o conhecimento de origem externa é difundido e colocado em prática nas empresas - e como habilidades diferentes facilitam esse processo. Além disso, seria útil investigar outras dimensões da habilidade além daquelas exploradas nesta pesquisa.

Por fim, a análise dos dados converge com os pressupostos identificados na literatura, observando que o conhecimento prévio é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa ter CA. Isto se deve ao fato de que o mercado exige que as empresas possuam foco nas tendências do mercado, na inovação, na diversificação e nas fontes de conhecimentos externos. Isto contribui para os reconhecimentos dos valores dos novos conhecimentos que compõem a organização.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M., LEIDNER, D. E. REVIEW. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v.25, n.1, p.107-136, 2001.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v.43, n.5, p.909-924, 2000.
- ABIHPC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria E Cosméticos. Panorama do Setor 2019. Disponível em <<https://abihpec.org.br/mercado/panorama-do-setor/>>. Acesso em: 07 abr. 2020.
- ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em:<<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/PANOMARA-DO-SETOR-2016.pdf>> Acesso em: 08 ago. 2016.

- AVELAR, A. C. M., SOUZA, C. G. Desenvolvimento de produtos na indústria nacional de cosméticos: um estudo de caso. **Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.
- BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. **Academy of Management Journal**, v.41, p.7-26, 1998.
- CEPEDA-CARRION, I., MARTELO-LANDROGUEZ, S., LEAL-RODRÍGUEZ, A.L., LEAL-MILLÁN, A. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. **European Research on Management and Business Economics**, n.3, v.1, p.1-7, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro, Edições 70, 1977.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- COHEN, W., LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: The two faces of R&D. **Economic Journal**, v.99, n.397, p.569-596, 1989.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v.40, n.2, p.227-251, 1994.
- COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, v.1, p.138-151, 1990.
- DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **Advanced Management Journal**, n.69, v.2, p. 21-27, 2004.
- DZHENGIZ, T., NIESTEN, E. Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. **Journal of Business Ethics**, v.162, n.4, p.881-906, 2020.
- Empório Essenza. **Nossa História**. Disponível em: <<http://www.emporioessenza.com.br/empresa#1>>. Acesso em: 10 de ago. 2016.
- FOSTER, D.L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.
- GALBRAITH, B., MCADAM, R., WOODS, J., MCGOWAN, T. Putting policy into practice: an exploratory study of SME innovation support in a peripheral UK region. **Entrepreneurship and Regional Development**, p.1-24, 2017.
- GALEMBECK, F., CSORDAS, Y. **Cosméticos: a química da beleza**. Sala de Leitura. Rio de Janeiro, p. 1-37, jun. 2010. Disponível em: <[http://web.ccead.puc-rio.br/condigital/mvsl/Sala%20de%20Leitura/conteudos/SL\\_cosmeticos.pdf](http://web.ccead.puc-rio.br/condigital/mvsl/Sala%20de%20Leitura/conteudos/SL_cosmeticos.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- GARCIA, R., FURTADO, J. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: Cadeia: cosméticos (UNICAMP-IE-NEIT): Campinas, dezembro de 2002**. Disponível em: [www.eco.unicamp.br/neit/cadeias\\_integradas/NT\\_FINAL\\_Cosmeticos.pdf](http://www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_integradas/NT_FINAL_Cosmeticos.pdf). Acesso em: 05 de out. 2016.
- GARAY, L., FONT, X., PEREIRA-MOLINER, J. Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. **Tourism Management**, v.60, p.418-429, 2017.
- GONZÁLEZ-LOUREIRO, M., VILA, M., SCHIUMA, G. Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete? **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v.2, n.21, p.55-57, 2015.

- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v.21, p.473-496, 2000.
- KHAMSEH, H. M., JOLLY, D., MOREL, L. The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. **Industrial Marketing Management**, n.63, p.92-104, 2017.
- KOKSHAGINA, O., LE MASSON, P., BORIES, B. FAST-connecting search practices: On the role of open innovation intermediary to accelerate the absorptive capacity. **Technological Forecasting and Social Change**, n.120, p.232-239, 2017.
- KURTZ, D. J., SANTOS, J. L. S., STEIL, V. A. Capacidade de Absorção do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas no Contexto de Ambientes Turbulentos: uma análise da literatura. **Anais IV Encontro de Administração da Informação**. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2013.
- LANE, P. J., KOKA, B. R., PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v.31, n.4, p. 833-863, 2006.
- LANE, P. J.; M., LUBATKIN. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v.19, n.5, p.461-477, 1998.
- LANE, P. J.; SALK, J. E.; LYLES, M. A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.22, n.12, p.1139-1161, 2001.
- LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*, v.22, n.1, p.81-98, 2011.
- LIU, C. L. E. An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. **International Business Review**, v.21, p.311-327, 2012.
- MARTINKENAITE, I.; BREUNIG, K. J. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions. **Journal of Business Research**, v.69, n.2, p.700-708, 2016.
- MEEUS, M. T. H.; OERLEMANS, L. A. G.; HAGE, J. Patterns of interactive learning in a high-tech region. **Organization Studies**, v.22, n.1, p.145-172, 2001.
- MIROSHNYCHENKO, I.; STROBL, A.; MATZLER, K.; DE MASSIS, A. Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. **Journal of Business Research**, Article in Press, 2020.
- PADILHA, A. C. M. **A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. Porto Alegre. 2009. Tese (Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- RANGUS, K.; SLAVEC, A. The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v.120, p.195-203, 2017.
- RIANA, I. G. Creating performance through innovations influenced by knowledge sharing and absorption capacity at the Bali weaving industry association. **Research Journal of Textile and Apparel**, v.24, n.1, p.38-52, 2020.
- SILVA, M. E., CONCEIÇÃO, A., BARRETO, D., MELO, L., FERREIRA, R. Veracidade nas Propagandas da Indústria de Cosméticos. **Anais: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste**. João Pessoa, PB, Brasil, 2014.
- SAAD, M., KUMAR, V., BRADFORD, J. An investigation into the development of the absorptive capacity of manufacturing SMEs. **International Journal of Production Research**, v.55, n.23, p.1-16, 2017.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v.10, n.5, p. 551-568, 1999.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Perspective: Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v.21, n.4, p.931-951, 2010.

WANG, Y., GUO, B. Managing external knowledge search: the multiple and contingent roles of absorptive capacity. **Technology Analysis and Strategic Management**, v.32, n.1, p.29-43, 2020.

WANG, C., HAN, Y. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v.15, n.5, 2011.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, Thousand Oaks, 2009.

ZAHRA, S. A., GEORGE, G. Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, p.84-203, 2002.

ZOBEL, ANN-KRISTIN. Benefiting from Open Innovation: A Multidimensional Model of Absorptive Capacity. **Journal of Product Innovation Management**, v.34, n.3, p.269-288, 2017.

## NOTA

(1) Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade de Passo Fundo/UPF, Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo/UPF. Professora na Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo-RS. ORCID 0000-0002-0701-2640

(2) Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Passo Fundo/UPF, Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo/UPF. Assistente Administrativo no Senac Passo Fundo, Passo Fundo-RS. ORCID 0000-0003-3378-1256

(3) Doutora em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP, Mestre em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP, Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG. Professora colaboradora da Universidade Federal Mato Grosso do Sul/UFMS, Pesquisadora colaboradora do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento - INCT/PPED, Ponta Grossa/PR. ORCID 0000-0002-9408-721X.

(4) Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense/UNESC, Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Extremo Sul Catarinense/UNESC, Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI. Professor na Universidade do Extremo Sul Catarinense/UNESC, Criciúma-SC. ORCID 0000-0003-3794-0576.

Enviado: 24/04/2019

Aceito: 16/04/2020