

## **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

### **INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA INOVAÇÃO E DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS**

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar a influência da capacidade de absorção do conhecimento na inovação e no desempenho de pequenas empresas do setor turístico de Sergipe. Com o intuito de ilustrar o objetivo geral, a metodologia adotada foi uma pesquisa com abordagem qualitativa e descritiva, por meio de estudos de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, aplicado aos gestores de cinco (05) restaurantes e cinco (05) pousadas. As informações coletadas com os gestores foram gravadas e analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados apontaram que tanto para os restaurantes como para as pousadas, a capacidade de absorção exerce influência na capacidade de inovação, no entanto, na percepção dos gestores a capacidade de absorção não influencia o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Capacidade absorptiva. Capacidade inovação. Desempenho

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of the knowledge absorption capacity on innovation and on the performance of small companies in the tourist sector of Sergipe. In order to illustrate the general objective, the methodology adopted was a research with a qualitative and descriptive approach, through multiple case studies. Data were collected through interviews with a semi-structured script, applied to the managers of five (05) restaurants and five (05) inns. The information collected from the managers was recorded and analyzed using Bardin's content analysis technique (2011). The results showed that both for restaurants and inns, the absorption capacity influences the innovation capacity, however, in the managers' perception, the absorption capacity does not influence the organizational performance

**Keywords:** Absorptive capacity. Innovation capacity. Performance

## **1 INTRODUÇÃO**

O termo capacidade de absorção foi cunhado por Cohen e Levinthal (1989), a qual foi inicialmente definida como a capacidade da empresa para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Os autores modificaram o constructo em 1990, e a capacidade de absorção passou a ser definida como “a habilidade de uma firma de identificar o valor de novas informações existente em seu meio, tanto interno como externo e assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.128).

Responsáveis por trazerem contribuições essenciais à discussão sobre capacidade de absorção, Zahra e George (2002, p. 186) a definiram como “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacitação dinâmica”.

A partir da capacidade de absorver conhecimento externo, a empresa tem condições de praticar a inovação, pois a mesma pode ser conceituada como um processo complexo no qual novos conhecimentos, obtidos de fontes externas, são utilizados para fins comerciais (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2005).

Segundo Zaltman *et al.* (1973), a inovação pode ser explicada como uma ideia, uma prática ou um artefato material tido como algo novo, relevante e único, empregado em um determinado processo, área ou por toda a empresa. De acordo com Pavitt (1984), a inovação pode ser percebida como um produto ou processo produtivo novo, destacando ainda sua essencialidade para o desenvolvimento e mudanças sociais e econômicas.

Para Van de Ven (1986, p.591), o processo de inovação pode ser entendido como “o desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outros dentro de um contexto institucional”.

As empresas realizam a inovação com o intuito de melhorar seu desempenho organizacional. Mensurá-lo é quantificar as ações, determinando o quão bem uma organização está atingindo seus objetivos, além de ser fundamental para se combater as lacunas para a ineficiência, já que não é possível cobrar resultados, quando não se sabe o quanto os objetivos organizacionais estão sendo alcançados (CHIARETO, 2014).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral investigar, com base nas percepções dos gestores dos bares e pousadas, se a capacidade de absorção de conhecimento influencia na inovação e no desempenho das pequenas empresas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Capacidade de Absorção**

Cohen e Levinthal (1989) foram os responsáveis por cunhar o termo Capacidade de Absorção, a qual recebeu considerável atenção desde sua apresentação inicial. Para os autores, a expressão Capacidade de Absorção significa a capacidade da empresa para a identificação, assimilação e exploração do conhecimento do ambiente.

Em 1990, considerando que o aprendizado individual é cumulativo e seu desenvolvimento é diretamente relacionado à quantidade de conhecimento previamente adquirido, os autores modificaram o constructo inicialmente elaborado, definindo Capacidade de Absorção como “a habilidade de uma firma de identificar o

valor de novas informações existente em seu meio, tanto interno como externo e assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.128).

Além dos resultados comerciais, a aquisição de conhecimento exerce um papel fundamental na capacidade de absorção, já que este é considerado um dos recursos mais importantes deste estudo, dessa forma quanto maior for a aprendizagem de uma empresa, maior será sua base de conhecimento e mais chances de sobrevivência e de ser bem sucedida ela terá (LANE *et al.*, 2006; TEPIC *et al.*, 2012; MACHADO; FRACASSO, 2012). Segundo Tepic *et al.* (2012), alguns fatores como a intensidade do esforço (KIM; LEE, 2002), o enraizamento em redes de conhecimento (Oliver, 2001) e a integração interna (MEEUS *et al.*, 2001) facilitam o processo de aprendizagem organizacional.

A partir da definição seminal de Cohen e Levinthal (1990), outros autores como (MOWERY; OXLEY, 1996; KIM, 1997; LANE; LUBATKIN, 1998; VAN DEN BOSCH, VOLBERDA; DE BOER, 1999; LANE, KOKA; PATHAK, 2002; ZAHRA; GEORGE, 2002), contribuíram com a discussão sobre o constructo.

Um dos trabalhos que trouxeram contribuições essenciais à discussão sobre Capacidade de Absorção foi o de Zahra e George (2002). Os autores utilizaram uma perspectiva voltada para procedimentos, propondo que a capacidade de absorção trata-se de uma capacidade dinâmica, ressaltando como fatores críticos do debate: a divulgação do conhecimento e a integração organizacional. Dessa forma, conceituaram capacidade de absorção como “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacitação dinâmica”. (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186).

Com base no constructo proposto pelos autores, é possível classificar a capacidade de absorção como um composto de duas naturezas e quatro capacidades diferentes, mas que complementam-se, influenciando o resultado da empresa no seu processo de aprendizagem (ZAHRA; GEORGE, 2002; MACHADO; FRACASSO, 2012; ESCOBAR, 2012). Dessa forma, a capacidade de absorção dividi-se em: capacidade de absorção potencial, representada pelo conhecimento externo que pode ser absorvido pela firma, da qual fazem parte a capacidade de aquisição e a capacidade de assimilação; e capacidade de absorção realizada, ou seja, o conhecimento externo que a organização realmente explora, da qual fazem parte a capacidade de transformação e a capacidade de exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Entende-se a capacidade de aquisição como a habilidade da empresa na identificação e aquisição de conhecimentos externos que são essenciais para suas atividades. A capacidade de assimilação refere-se à capacidade da empresa em analisar, processar, interpretar e entender as informações oriundas de fontes externas. A capacidade de transformação refere-se à capacidade da organização em, com base nos conhecimentos assimilados, e por meio da combinação do conhecimento novo com o já existente, restabelecer suas ações, tendo um papel crucial no reconhecimento de oportunidades e na mudança da forma como a empresa se relaciona com o ambiente no qual está inserida. A capacidade de exploração refere-se à capacidade da organização em refinar e efetivamente pôr em prática os conhecimentos assimilados (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002).

A argumentação de Zahra e George (2002) mostra que a diferenciação teórica entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de absorção realizada, é necessária para avaliar a contribuição das mesmas para a vantagem competitiva da empresa, já que: ajuda na explicação sobre o porquê de algumas empresas serem

mais eficientes que outras na hora de utilizar a capacidade de absorção; as forças exógenas e endógenas podem influenciar nas dimensões anteriores de forma diferente; propicia uma base para a observação e para o exame dos caminhos que podem ser seguidos pelas organizações para desenvolver as capacidades essenciais (BARRIONUEVO, 2009).

O presente trabalho utiliza a abordagem proposta por Zahra e George (2002) onde a capacidade de absorção pode ser considerada como duas naturezas: capacidade de absorção potencial, isto é, todo o conhecimento externo que pode ser absorvido pela firma e capacidade de absorção realizada, ou seja, o conhecimento externo que a firma de fato explora. Para fins de análise, este trabalho utilizou um roteiro de entrevista para captar a percepção dos gestores. As dimensões de aquisição e assimilação foram usadas como indicadores de capacidade de absorção potencial, como indicadores de capacidade de absorção realizada, foram usadas as dimensões de transformação e exploração.

A partir da capacidade de absorção, a empresa fortalece seu processo de aprendizagem organizacional, o que proporciona a ampliação de sua base de conhecimento, que por sua vez, caracteriza-se como um fator essencial para a inovação, visto que a mesma pode ser definida como um processo complexo em que novos conhecimentos, oriundos de fontes externas, são usados para fins comerciais (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2005).

## **2.2 Capacidade de Inovação**

O termo inovação deriva do latim, da expressão *in novare*, o que significa tornar novo ou renovar, logo, a inovação consiste na ação de inovar, sendo considerada como um fator crucial para que uma organização seja capaz de obter vantagem competitiva (O'REILLY e TUSHMAN, 2008).

Schumpeter (1934), aponta que quando o sistema econômico de oferta e demanda encontra-se em equilíbrio, temos um estado estacionário, e que através da inovação o empreendedor tende a romper esse estado de equilíbrio. Ainda para o autor, a inovação guia o desenvolvimento econômico através de um processo dinâmico denominado por ele de “destruição criadora”, no qual as novas tecnologias substituem as antigas. O autor afirma ainda que, enquanto as inovações “radicais” causam rupturas mais intensas, as inovações “incrementais” dão sucessão ao processo de mudança.

Zaltman *et al.* (1973) ressaltam que inovação pode ser explicada como uma ideia, uma prática ou um artefato material concebido como algo novo, relevante e único, empregado em um determinado processo, área ou por toda a empresa. Ainda para os autores, tornou-se crescente a percepção do grau de essencialidade da inovação para a competitividade das organizações a partir da década de 90. Com essa nova realidade, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) com o propósito de ampliar o foco na questão da inovação, lançou o Manual de Oslo (1992, 1997) cujo propósito era servir de guia para a coleta de dados em inovação tecnológica (ESCOBAR, 2012).

Autores como Gorni, Dreher e Machado (2009), destacam que o processo de inovação é essencial para o crescimento econômico, porém, a maioria dos estudos que abordam o tema são voltados para a indústria, deixando muitas lacunas em relação ao processo de inovação em serviços. Com o objetivo de ampliar a definição de inovação proposta pelas edições de 1992 e 1997, foi lançada a terceira edição do Manual de Oslo de 2003, a qual passou a focalizar não somente a inovação tecnológica de produto e processo, como nas duas edições anteriores, mas também

a inovação organizacional e a inovação de mercado. A definição de inovação precisou ser flexibilizada para poder englobar estes dois últimos tipos de inovação, passando a ter como exigência mínima um novo ou melhorado produto, processo, método mercadológico ou método organizacional para a empresa (OECD, 2005a). O Manual de Oslo (2005, §146) assevera que:

“uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Kim (1997), define capacidade de inovação como a aptidão de criar úteis e novos conhecimentos com base em conhecimentos existentes. Hurley e Hult (1998), a definem como a habilidade de adoção ou implementação, pelas empresas, de novas idéias e serviços de forma bem-sucedida, e ainda argumentam que quanto maior for a capacidade de uma empresa para inovar, maiores serão as chances de a mesma desenvolver vantagem competitiva e atingir altos níveis de desempenho.

Para autores como Lawson e Samson (2001) a capacidade de inovação é considerada como uma “capacidade de integração” de ordem superior, uma vez que possibilita às empresas absorverem o conhecimento externo e os mesclarem as diversas competências técnicas desenvolvidas na empresa em seus departamentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; HENDERSON; CLARK, 1990; GRANT, 1996).

As organizações que apresentam capacidade de inovação são capazes de integrar as capacidades e os recursos-chave de sua empresa, para estimular com sucesso a inovação (FUCHS, MIFFLIN, MILLER e WHITNEY, 2000). Sendo os responsáveis pelo desenvolvimento inicial do conceito de capacidades de ordem superior de integração, os autores afirmam ainda que para as empresas, pensar sua estratégia de forma integrada é essencial para elas desenvolverem e sustentarem a vantagem competitiva, entretanto, apesar de abrangentes, as estratégias devem ter um foco de mercado adequado.

Teece *et al.* (1997, p. 516) definem capacidade de inovação como “a capacidade de transformar continuamente o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e seus *stakeholders*” (LAWSON; SAMSON, 2001, p.384). O modelo proposto pelos mesmos pressupõe que a firma está concentrada na inovação e que o principal resultado desta capacidade será a vantagem competitiva.

O presente estudo utiliza duas dimensões da capacidade de inovação – inovação gerencial e inovação de serviços, analisadas a partir das percepções dos gestores, levantadas com um roteiro de entrevista.

### **2.3 Desempenho Organizacional**

Os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração de performance, bem como para a definição das variáveis que melhor representam o desempenho geral de uma organização (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008).

Segundo MacArthur (1996), indicadores de desempenho podem ser definidos como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, visando compará-las com as metas estabelecidas. Já para Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003) indicadores de desempenho são ferramentas centrais por permitirem um

acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

No passado, as organizações mensuravam seu desempenho utilizando-se exclusivamente de indicadores financeiros (CARVALHO; SÁ, 2011; CHIARETO, 2014). No entanto, atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, onde os gestores passam a preocupar-se também com indicadores como satisfação de clientes, participação no mercado, retenção de clientes, inovação, entre outros (MACEDO; SILVA, 2005; CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008). O reconhecimento das limitações dos tradicionais indicadores financeiros impulsionou o aparecimento de indicadores não financeiros (SOUZA, 2011).

Para Callado, Callado e Almeida (2008), o indicador não financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária. São exemplos de indicadores não financeiros a participação de mercado e a evolução no volume de produção. A maioria dos indicadores não financeiros possui a capacidade de transmitir mais facilmente informações para os diversos níveis de uma organização (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013). Segundo Chiareto (2014), os indicadores não financeiros são responsáveis por mensurar grande parte da gestão no nível operacional, onde muitas ocorrências não são mensuráveis monetariamente de modo imediato.

O presente estudo busca analisar o desempenho organizacional dos hotéis/restaurantes a partir da percepção dos gestores, para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista. Foram utilizados os seguintes indicadores de desempenho: Satisfação do Cliente; Retenção de Clientes; Crescimento das Vendas; Lucratividade e Desempenho Geral.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a execução desta pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa que segundo Andrade (2009) estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Já no que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2006).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de casos múltiplos, e as unidades de análise foram os gestores de pequenas empresas (restaurantes) do setor turístico de Sergipe. A coleta dos dados foi feita através da utilização de um roteiro de entrevistas semiestruturadas. A delimitação da população e amostra foi feita de modo intencional e por acessibilidade. Faz parte da pesquisa 5 (cinco) restaurantes e 5 (cinco) pousadas selecionados e participantes da pesquisa não serão identificados, desta forma serão expressos da como: Restaurante – R1, R2, R3, R4 e R5 e pousada – P1, P2, P3, P4 e P5.

Os diálogos foram gravados com autorização dos gestores, mediante assinatura de termo de consentimento e, posteriormente, transcritos e seu conteúdo analisado com a adoção da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

De acordo com Bardin (2011, p. 44), análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Bardin (2011 p. 125) organiza a análise de conteúdo em três etapas:

- 1) Pré-análise: fase da organização da pesquisa, definição dos objetivos e/ou hipóteses, escolha dos documentos a serem submetidos à análise e elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final;
- 2) Exploração do material: refere-se a coleta dos dados da pesquisa nos documentos selecionados, codificação, decomposição ou enumeração dos dados;
- 3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta fase os dados brutos são tratados para tornarem-se significativos e válidos.

As categorias analíticas do estudo foram determinadas com base na revisão teórica e estão sintetizadas no Quadro a seguir.

**Quadro 1 – Categorias Analíticas e elementos de análise**

<b>Categorias Analíticas e Elementos de Análise</b>	
<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Elementos de Análise</b>
Capacidade de Absorção	As dimensões de aquisição e assimilação foram usadas como indicadores de <b>capacidade de absorção potencial</b> , como indicadores de <b>capacidade de absorção realizada</b> , foram usadas as dimensões de transformação e exploração.
Capacidade de Inovação	Inovação gerencial e Inovação de serviços
Desempenho Organizacional	Satisfação do Cliente; Retenção de Clientes; Crescimento das Vendas; Lucratividade e Desempenho Geral.

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2020)

Na fase de pré-análise, foi realizada uma leitura minuciosa de todo o material transcrito, sendo selecionados os trechos mais importantes, que atendiam ao objetivo da pesquisa, de cada uma das respostas às perguntas realizadas na entrevista. Na fase de exploração do material ocorreu o processo de categorização, onde foram definidas as unidades da análise: capacidade de absorção, capacidade de inovação e desempenho organizacional.

A unidade “capacidade de absorção” é composta por duas categorias: capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada; a categoria capacidade de absorção potencial compõe-se por duas unidades de análise, que são: aquisição do conhecimento e assimilação do conhecimento; já a categoria capacidade de absorção realizada também compõe-se por outras duas unidades de análise, que são: transformação do conhecimento e exploração do conhecimento.

A unidade “capacidade de inovação” é composta por duas categorias: inovação gerencial e inovação de serviços.

A unidade “desempenho organizacional” é composta por outras cinco categorias, sendo elas: satisfação do cliente, retenção de clientes, crescimento das vendas, lucratividade e desempenho geral.

Por fim, ocorreu a fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, onde através das análises das categorias buscou-se alcançar o objetivo desta pesquisa, que consiste em verificar se a capacidade de absorção do conhecimento exerce influência na capacidade de inovação e no desempenho organizacional. A seguir, faz-se a descrição de cada caso.

## 4 RESULTADOS

Inicialmente buscou-se compreender o perfil dos entrevistados.

### Restaurante

A gestora do Restaurante R1 possui 42 anos de idade, é formada em Serviço Social e atua na gestão do restaurante há aproximadamente 09 anos. A gestora do restaurante R2 possui 59 anos de idade, e possui ensino superior incompleto em matemática e atua no restaurante há 07 anos. O gestor do restaurante R3 possui 40 anos de idade, possui ensino médio e atua no restaurante há mais de 03 anos. O gestor do restaurante R4 possui 63 anos de idade, possui ensino médio e trabalha no restaurante há 17 anos. O gestor do restaurante R5 possui 42 anos de idade, possui ensino médio e trabalha no restaurante há 04 anos.

### Pousadas

A gestora da pousada P1 possui 59 anos de idade, é formada em Serviço Social e atua na gestão da pousada há 20 anos. A gestora da pousada P2 possui 53 anos de idade, e possui ensino médio e atua na pousada há 07 anos. A gestora da pousada P3 possui 22 anos de idade, possui ensino médio e atua na pousada há 1 ano e 6 meses. A gestora da pousada P4 possui 37 anos de idade, possui ensino médio e atua na pousada há 05 anos. O gestor da pousada P5 possui 43 anos de idade, possui ensino médio e trabalha na pousada há 12 anos.

Pôde ser verificado através das entrevistas que a média de idade dos gestores dos restaurantes é de 51 anos. Já a média de idade dos gestores das pousadas é de 43 anos. Percebe-se que apenas duas gestoras possuem ensino superior, os demais possuem apenas ensino médio, apresentando desta forma baixo nível de escolaridade. Isto implica na importância da busca pelo conhecimento constante, o que pode contribuir para uma melhor gestão organizacional. Outro fator que merece destaque é o fato de que eles já atuam na empresa por pelo menos três anos, o que demonstra certa experiência profissional.

### 4.1. Capacidade de Absorção

#### 4.1.1. Capacidade de Absorção Potencial

A fim de compreender essa relação, os gestores foram questionados sobre se seu restaurante e pousadas tem capacidade de absorção potencial: aquisição e assimilação de conhecimento.

#### a) Aquisição do conhecimento

A partir dos relatos dos gestores, percebe-se um esforço por parte da maioria deles em buscarem novos conhecimentos das seguintes maneiras: pesquisando sobre os concorrentes (70%), monitorando as tendências do mercado (100%) e acompanhando as novidades em termos de tecnologia (60%). Conforme os seguintes relatos:

“Nessa área da gente é muito importante ter esse tipo de informação. [...] Nós temos uma empresa que administra nossas redes sociais e ela faz pesquisas, com as outras” (R5).

“[...] eu sou ligado, eu sou moderno [...]. Eu viajo, eu participo de feiras, eu participo de congressos” (R4).

“[...] a gente está sempre se atualizando, muitas vezes a gente acaba conhecendo essas tecnologias por representantes, eles que vem até a gente representar; então nesse exato momento eu acabei de fazer um investimento altíssimo no sistema de... de rede. [...] hoje

em dia a tendência agora, que inclusive eu já estou olhando, são os painéis solares” (P4).  
“[...] a gente agora está buscando” (P5).

Dessa forma, verificou-se que a maioria dos gestores procura se informar, sobre o que os concorrentes fazem, sobre as novidades do mercado e sobre novas tecnologias que de alguma maneira podem trazer benefícios para a empresa, mostrando assim, um considerável grau de aquisição do conhecimento.

## **b) Assimilação do conhecimento**

A maioria dos gestores afirmou que em sua empresa existe o interesse de tentar assimilar novos conhecimentos e tecnologias (100%), investindo na qualificação de seus profissionais (80%) e praticando o *Benchmarking* setorial (60%), ou seja, procuram assimilar as ações que se destacam nas outras empresas. Nenhum dos gestores afirmou que existe um programa próprio da empresa com o intuito de gerenciar o conhecimento, limitando-se a fazerem pesquisas em sites de buscas sobre os concorrentes.

“Sim, existe. Ano passado a gente fez um curso com o pessoal da cozinha, um curso com manipulação de alimentos, que foi até cobrado da gente e... Também, um pouco antes desse curso, junto ao SEBRAE os funcionários fizeram um curso também, pra tentar qualificar, né? Pra melhorar a qualificação, na verdade” (P5).  
“[...] se eu viajo e me hospedo e eu vejo alguma coisa em algum lugar e eu acho que é bom, eu trago pra cá com certeza” (P1).  
“[...] se a gente tá vendo que tem alguma coisa lá se destacando, a gente vai buscar lá, ver o que é que tem lá de sucesso, que é que tem de bom lá. A gente capta esse tipo de informação. É... é crucial pra gente” (R5).

Com base nos relatos, verifica-se que os gestores procuram constantemente assimilar as informações e tecnologias, através de cursos para os funcionários, pesquisas sobre outras empresas e a assimilação de experiências de sucesso, as quais podem ajudar na formulação de ideias para conseguirem destaque em relação à concorrência. O índice mais baixo diz respeito à prática do *Benchmarking* setorial, onde uma das justificativas usadas foi a dificuldade de acesso a tais informações, ainda assim, o grau de assimilação do conhecimento das empresas mostrou-se consideravelmente alto, apresentando números próximos dos de aquisição.

### **4.1.2. Capacidade de Absorção Realizada**

#### **a) Transformação do conhecimento**

Os gestores destacaram a importância do processo de renovação de conhecimento (100%), ou seja, a capacidades de buscar a inovação e eliminar o conhecimento obsoleto, além disso, relataram que seus empregados compartilhavam informações úteis entre si e tinham liberdade para irem até eles e lhes passarem sugestões e ideias (70%). Afirmaram ainda que, os empregados empenhavam-se para entender todos os processos da empresa (80%).

“Por exemplo, nós estamos fazendo uma renovação na parte de eletricidade, nós estamos já fazendo estudos na parte de energia solar, os painéis solares, [...] a gente tá sempre acompanhando, porque... são investimentos, não é custo, isso é investimento, você dá... porque você vai ter o retorno” (P4).  
“[...] eles têm algumas ideias, eles dão as ideias... eles... a gente sempre dá oportunidade às pessoas, aos empregados. [...] pra ver se a gente melhora em tal setor [...] a gente depende muito deles também” (R3).

"[...] eu acho que sim, os funcionários nossos, eles são bem empenhados nisso, não é assim, ah eu sou da cozinha, fico só na cozinha e não sei do resto, [...] tem essa interação entre eles e os setores, acredito que sim" (P5).

Observa-se que o percentual mais alto diz respeito a troca de conhecimentos entre os empregados, R2 afirma que "são pessoas mais humildes, menos escolarizadas, então eles não têm muito acesso [...] não agregam muita coisa nesse sentido não", apesar disso, a maioria dos gestores entendem a necessidade de estarem continuamente buscando inovar, por meio do processo de renovação de conhecimento e uma das maneiras é através do uso de informações repassadas pelos funcionários, prática estimulada por eles. Percebe-se também que, boa parte dos gestores consideram satisfatório o grau de conhecimento e de interação dos funcionários em relação aos processos internos. Verifica-se assim que, a transformação do conhecimento também se apresenta em alto grau nas empresas dos entrevistados.

## **b) Exploração do conhecimento**

No que tange a exploração do conhecimento, 90% dos gestores, relataram que procuram explorar o conhecimento obtido externamente com a finalidade de responder as mudanças no ambiente de maneira rápida, ser proativos tecnologicamente, ou seja, inovar antes dos demais concorrentes ou antes dos clientes solicitarem (40%), e ter capacidade e habilidade suficientes para pôr em prática o conhecimento adquirido externamente.

"[...] tem que existir [...] você tem que se adaptar, e o mais rápido possível pra você não perder, o cliente, a gente trabalha tudo em cima de cliente" (R1).

"[...] a gente até sai porque a TagPoint a gente tá trabalhando justamente pra isso. É..., as vezes você não precisa ser cliente da casa, é... você só precisa ter o aplicativo. Passou na frente do restaurante, você recebe as informações que eu coloco naquele programa. [...] No setor de restaurante nós tamos trabalhando pra ser o primeiro" (R5).

"[...] você tem que analisar primeiro a viabilidade. Tem pousadas que oferecem carro pra aluguel, eu não tenho condições de comprar um carro e bancar uma manutenção. Então você analisa a viabilidade, tendo condições, com certeza ele é aplicado" (P4).

Registrou-se um índice abaixo da média no sentido de proatividade tecnologia, tal valor, pode significar que os gestores seguem uma linha de pensamento semelhante à do seguinte trecho:

"[...] a gente age mais do que busca estar na frente de alguma tecnologia. Não, a gente acompanha o mercado" (R2).

Pode-se observar que os gestores exploram os conhecimentos, mas não buscam inovar antes de seus concorrentes, demonstrando um caráter mais reativo neste aspecto. O grau de exploração do conhecimento foi semelhante ao de aquisição do conhecimento, o que pode significar, que as empresas dos entrevistados, possuem capacidade de absorção potencial e realizada em níveis semelhantes, ou seja, exploram boa parte dos conhecimentos adquiridos externamente.

## **4.2. Capacidade de Inovação**

### **4.2.1. Inovação Gerencial**

A maioria dos gestores confirmaram elementos que reforçam a existência da inovação gerencial, como: uma equipe de gestão que discute o tempo todo sobre as

estratégias organizacionais (100%) e que tem uma compreensão muito boa dos detalhes do funcionamento da empresa (90%), além de procurar reter profissionais qualificados, criativos e inovadores (80%) e de alguma maneira estimular o colaborador na organização (90%).

“[...] na área de restaurante, você tá em casa ou tá em... no trabalho, isso aqui inteiramente a gente interage um com o outro [...] a gente tá inteiramente, interagindo. De casa ou aqui no trabalho sempre há a parte de comunicação e interação” (R5).

“O tempo todo, é quase que 24 horas por dia, o tempo todo buscando, é falando aqui, trocando ideia. [...]” (P5).

“[...] todo mundo tá aqui participando ativamente e conhecendo todos os processos, sim” (P4).

“[...] quando você tem uma pessoa que se qualifica dentro da própria casa, eu a... a casa faz o possível pra que essa pessoa não saia. [...] Pagando melhor de que os outro [...] classificando ele dentro, dentro, dentro da própria empresa” (R4).

“[...] Existe a questão de gratificação, ou financeiramente, às vezes como folga ou alguma coisa assim” (P5).

Os gestores relataram maior preocupação em reter ao invés de recrutar profissionais qualificados, criativos e inovadores, o que pode significar uma dificuldade no recrutamento de funcionários com essas características. Ainda assim, apresentaram alto grau de inovação gerencial, visto que confirmam um interesse da empresa em melhorar constantemente.

#### **4.2.2. Inovação Serviços**

Os gestores, em sua maioria (80%), afirmaram que não tinham capacidade de desenvolver novos serviços, mostrando desinteresse pelo assunto. Entretanto afirmaram que eram capazes de desenvolver mudanças incrementais nos serviços (100%), bem como diferencia-los dos concorrentes (90%). Percebe-se ainda, um esforço em, quando necessário, ajustar o serviço às necessidades dos clientes (80%), visto que as mesmas estão em constante mudança e precisam ser atendidas rapidamente. Conforme observa-se abaixo:

“A gente, constantemente trabalha nesse sentido, e quem mim... dá esse incremento pra gente é justamente, os próprios funcionários, eles as vezes chegam... com novas ideias [...]. Ou pego ou ideia com alguém, ou... troco uma figurinha com um outro colega, então a gente tá sempre sim, aplicando, precisa inclusive” (P4).

“Procuro melhorar dentro do que eu posso, sempre busco melhorar o cardápio do café da manhã, procura colocar algo diferente, a gente está sempre buscando melhorar nesse sentido...” (P2).

“É, temos. [...] muitas vezes um cliente aqui acaba pedindo algo que não tem no cardápio e a gente acaba fazendo” (R1).

“[...] dentro das nossas possibilidades e dentro do que uma pousada comporta sim. Tipo, o cliente pede um espelho no quarto, é uma coisa fácil para eu resolver, eu já fiz isso” (P2).

Os diferenciais mencionados foram os mais diversos, como: café da manhã, atendimento personalizado, carinho para com o cliente, qualidade do serviço, preço, estrutura, entre outros. Observa-se que grande parte dos gestores não optam pela inovação radical de serviços, mas todos demonstraram ter capacidade para incrementar os serviços já existentes, conseguir se diferenciar do concorrente com suas características particulares na prestação do serviço e se adaptar ao que os clientes desejam, na medida em que possível. Dessa forma, apesar de 80% afirmarem

não ter uma das capacidades, o grau de inovação gerencial percebido é consideravelmente bom.

### **4.3. Desempenho Organizacional**

#### **4.3.1. Satisfação dos Clientes**

Todos os gestores ressaltaram a importância da satisfação do cliente para a empresa, afinal trabalham no setor de serviços e satisfazê-lo é tarefa fundamental, pois além de retornarem, eles falarão bem do restaurante para as outras pessoas.

“[...] a razão de ser de uma empresa é, é, é a satisfação do cliente. [...] um cliente satisfeito ele, ele diz a 4 ou a 3 que foi satisfeito, e um cliente insatisfeito ele diz a 300 [...] você só, só consegue sobreviver com satisfação” (R4).

“A satisfação para o cliente com... é... isso é crucial pra que a gente obtenha aquele cliente de volta. [...] se a gente não agrada aquele cliente, ele provavelmente não retorna” (R5).

“Isso é, é primordial, então não é nem opcional, se ele paga, você tem que a obrigação de dar um bom serviço. Então, o feedback dele é muito importante sim [...]” (P4).

Entretanto, apenas 60% dos gestores afirmam investir em treinamento e/ou capacitação dos funcionários visando melhor prepará-los para atender o cliente de maneira satisfatória, vale ressaltar que um dos que afirmou não investir, tinha planos nesse sentido para o futuro. Em relação às formas de mensurar a satisfação do cliente, 80% dos entrevistados afirmaram que utilizam no mínimo uma maneira, conforme observa-se abaixo:

“Temos formulário de pesquisa” (R4).

“[...] a gente procura sempre saber isso junto ao cliente na própria casa” (R5).

“A gente tem uma caixinha de sugestões tudo e tal, e hoje através da internet, a gente tá sempre olhando. [...] No face, na própria Bookink, no próprio Google tem, eles comentam, a gente vai olhando muito por ali” (GP5).

Os gestores mostraram uma certa deficiência na questão de treinamento/capacitação dos funcionários, mas apesar desta falha, percebe-se um esforço da parte dos mesmos em garantir ao cliente o máximo de satisfação possível ao fazer uso dos seus serviços.

#### **4.3.2. Retenção de clientes**

Observou-se que a maioria dos gestores (80%) demonstraram estar satisfeitos com a quantidade de clientes que retornam à empresa, utilizando as mais diversas formas para manter esses clientes, desde preço justo à atenção especial, como relatado nos seguintes trechos:

“[...] minha casa fideliza, [...]. Um bom atendimento, é...é... preço justos, é uma, uma música de qualidade” (R4).

“Nós temos uma clientela que a gente costuma dizer cliente fiel. Nós temos esse tipo de cliente aqui. [...] a gente capta o máximo de informação sobre aquele cliente na própria casa” (R5).

“[...] eu tenho clientes aqui que são clientes desde a inauguração. [...] Tentar fazer do estabelecimento a continuidade da casa dele, pra que ele se sinta um pouquinho em casa” (P1).

Verifica-se que os gestores procuram oferecer um bom serviço ao cliente e prezam pela qualidade, confirmando o resultado de seus esforços para mantê-lo satisfeito.

#### **4.3.3. Crescimento das vendas**

Apesar de relatarem buscar a satisfação do cliente e conseguirem retê-lo em quantidade satisfatória, os gestores, em sua maioria (70%), afirmaram que houve uma redução no volume de vendas da empresa, segundo os relatos, o valor da queda em termos percentuais variou de 10% a 60% em alguns casos, conforme os trechos abaixo:

“Nós percebemos uma queda [...] a situação econômica do país, houve uma queda de 30% mais ou menos nas nossas vendas. [...] No faturamento” (R2).

“[...] esse está sendo o pior ano da empresa. Mas por questões de crise no Brasil [...] houve uma redução de uns 60%. [...] A crise financeira. É um supérfluo, quem está vindo mesmo está vindo a trabalho, a passeio muito raramente” (P2).

Percebe-se que os gestores não obtiveram crescimento nas vendas do último ano, os números da queda são altos e preocupantes, visto que conseqüentemente afetam o faturamento da empresa. Eles apontam a crise econômica como a responsável por esse resultado negativo.

#### **4.3.4. Lucratividade**

Refletindo o efeito da queda nas vendas, a lucratividade foi considerada insatisfatória por metade dos gestores, conforme observa-se em um dos relatos:

“Nesse ano não. Estamos trabalhando a um ano no vermelho” (P2).

“[...] por exemplo, hoje a empresa praticamente só trabalha pra pagar as contas, hoje a lucratividade dela é quase zero” (P4).

Alguns justificaram que a queda nas vendas não prejudicou muito a questão dos lucros:

“Sim, é satisfatória. Porque se não fosse a lucratividade eles [donos] também desistiriam. [...] pelo fluxo de caixa da empresa e pelo percentual de... retirado pelos proprietários. A gente percebe” (R5).

Observou-se que a satisfação gestores com a lucratividade das empresas ficou na média, mas associando este detalhe à redução no volume de vendas, é possível inferir que a parte financeira do desempenho organizacional, neste caso, não é boa.

#### **4.3.5. Desempenho geral**

Os gestores deram suas opiniões sobre o desempenho geral de suas empresas, onde 70% o classificaram como bom e 30% como ótimo ou maravilhoso. Todos eles afirmaram que existe a necessidade de realizar mudanças para melhorar o desempenho, como por exemplo, renovação ou ampliação da estrutura física, renovação de equipe, aquisição de equipamentos, corte de pessoal, melhorar o café da manhã, investir na parte de divulgação, buscar parcerias, entre outras.

“Um ‘bom’. Não conseguimos chegar ao ‘ótimo’, apesar de que, mas é muito difícil alguém chegar ao ‘ótimo’” (R1).

“O que, o que me faz, o que me faz é, é... reconhecer que eu tô no caminho certo, é o fato de ser uma referência, uma referência nacional. [...] Maravilhoso” (R4).

“[...] eu avalio como bom. Pela estrutura que a gente tem, pela forma que a gente trabalha, a forma de trabalhar” (P5).

Percebeu-se que a maioria os gestores têm uma opinião modesta em relação ao seu desempenho geral, limitando-se ao “bom”, enquanto os demais parecem muito satisfeitos com a condição de sua empresa como um todo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar a influência da capacidade de absorção do conhecimento na inovação e no desempenho de pequenas empresas do setor turístico de Sergipe. A partir da análise dos resultados é possível verificar o efeito da capacidade de absorção inovação das empresas, uma vez que a maior parte dos gestores das mesmas, afirmou a ocorrência de práticas que demonstram a presença destas duas capacidades em níveis semelhantes, ou seja, as empresas estão ampliando sua base conhecimento e aplicando-o no processo de inovação, onde está pode ser entendida como o processo em que o conhecimento obtido externamente é utilizado para fins comerciais (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2005). Em relação ao desempenho organizacional, inferiu-se que a capacidade das empresas em obter conhecimentos, ou seja, a capacidade de absorção, não exerce influência, ao menos significativa, no desempenho organizacional relacionado à aspectos financeiros (crescimento das vendas e lucratividade), visto que apesar de identificarem-se certas características, como desempenho geral bom ou ótimo, questões em termos de valores econômicos apresentaram relatos negativos, apesar desses mesmos gestores anteriormente terem demonstrado a existência da capacidade de absorção em suas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRIONUEVO, M. M. J. **Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en La capacidad estratégica intraemprevedora**: un modelo causal en empresas españolas. Tese de doutorado, universidad de granada, 2009.
- CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. **A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais**: um estudo exploratório. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.
- CARVALHO, J. R. M.; SÁ, A. K. B. **Avaliando indicadores de desempenho não-financeiro no setor de serviço, sob a perspectiva do cliente: o caso de uma agência bancária**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.1, (1), 2011.
- COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. **Innovation and learning: the two faces of R&D**. The Economics Journal. vol. 99, pp. 569-596, 1989.
- COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, 128 – 152, 1990.
- ESCOBAR, M. A. R. **Relação das Capacidades Dinâmicas e Orientação Emprevedora com o Desempenho em Agências de Viagens Moderada pelo Ambiente Organizacional**. Biguaçu, 2012. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.
- ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBO, J. A. **Managing knowledge spillovers**: The impact of absorptive capacity on innovation performance. Universidad Carlos III de Madrid, 2005

FUCHS, P.H.; MIFFLIN, K. E.; MILLER, D.; WHITNEY, J. O. Strategic integration: Competing in the age of capabilities. **California Management Review**, 42(3), 2000.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v. IV, p. 1-14, 2009.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122, 1996.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, **Journal of Marketing**, vol. 62, pp. 42- 54, 1998.

KIM, L. Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning. Boston: **Harvard Business School Press**, 1997.

KIM, Y.; LEE, B. Patterns of Technological Learning Among the Strategic Groups in the Korean Electronic Parts Industry. **Research Policy** 31: 543–567, 2002.

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**, vol. 31, (4), pp. 833–863, 2006.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *Academy of Management Proceedings*, v. 1, 1-7, 2002.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, 461–477, 1998.

LAWSON, B.; SAMSON, D. 'Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach', **International Journal of Innovation Management**, vol. 5, (3), pp. 377-400, 2001.

MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management**, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. **Análise de desempenho organizacional: propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial**. *Revista Alcance - UNIVALI* - Vol. 12 - n.2 p. 211 – 231, 2005.

MACHADO, R. E.; FRACASSO, E. M. **A Influência dos Fatores Internos na Capacidade Absortiva e na Inovação: Proposta de um Framework**. In: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador/BA, ANPAD, 2012.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. **Indicadores não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios Anuais Digitais**. *Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília* · vol. 16, n. 2, p. 46 – 61, 2013.

MEEUS, M. T. H.; OERLEMANS, L. A. G.; HAGE, J. Patterns of interactive learning in a high-tech region. **Organization Studies**, v. 22, 145–172, 2001.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n.1, 1 - 26, 1982.

OCDE- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT **Oslo Manual**: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris, OCDE, 2005.

OLIVER, A. L. Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Firms. **Organization Studies** 22: 467-489, 2001.

- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, p.343- 373 .1984.
- RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. **Uma Abordagem para Construção de Sistemas de Indicadores Alinhando a Teoria das Restrições e o *Balanced Scorecard***. 2003.
- SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard **University Pres. Cambridge**, MA, EUA, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SOUZA, A. E. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): Estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- TEECE D. J.; PISANO G. **The dynamic capabilities of enterprises: an introduction**. *Industrial and Corporate Change* 3(3): 537–556, 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, 509–533, 1997.
- TEPIC, M.; TRIENEKENS, J. H.; HOSTE, R.; OMTA, S. W. F. The Influence of Networking and Absorptive Capacity on the Innovativeness of Farmers in the Dutch Pork Sector. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, p. 1-14, 2012.
- 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, 551-568, 1999.
- VAN de VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, 32, 590-607, 1986.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n.2, 147–151, 2002.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension, **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, 213–40, 2002.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.