



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO INOVAÇÃO E CONSUMO

EMANUELA RIBEIRO LINS

**CAPACIDADES ABSORTIVAS E PRÁTICAS DE GESTÃO EM AMBIENTES
INOVADORES: estudo de casos múltiplos no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE)**

CARUARU

2021

EMANUELA RIBEIRO LINS

**CAPACIDADES ABSORTIVAS E PRÁTICAS DE GESTÃO EM AMBIENTES
INOVADORES: estudo de casos múltiplos no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação e Cultura na Gestão dos Negócios Locais.

Orientador: Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

CARUARU

2021

L759c Lins, Emanuela Ribeiro.
Capacidades absorptivas e práticas de gestão em ambientes inovadores: estudo de casos múltiplos no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE). / Emanuela Ribeiro Lins. – 2021.
119 f.; il.: 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Gestão, inovação e Consumo, 2021.
Inclui Referências.

1. Desenvolvimento organizacional – Caruaru (PE). 2. Administração de empresas – Caruaru (PE). 3. Empresas – Avaliação - Caruaru (PE). 4. Desempenho - Avaliação. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-012)

EMANUELA RIBEIRO LINS

**CAPACIDADES ABSORTIVAS E PRÁTICAS DE GESTÃO EM AMBIENTES
INOVADORES: estudo de casos múltiplos no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Aprovada em: 19/03/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Roberto Ferreira Guerra (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Este trabalho é dedicado ao meu bom Deus, pois Ele me deu forças para continuar e nunca desistir. Também dedico este trabalho àqueles que mais me apoiaram: meus amados pais, Nasiozene e Maria Aparecida.

AGRADECIMENTOS

Elevo a minha gratidão eterna ao meu bom Deus, todo poderoso, pelas infinitas graças que coloca em minha vida, possibilitando que eu tenha saúde, força, discernimento e determinação para alcançar os meus objetivos. Obrigada, Mãe Santíssima, Nossa Senhora, por me proteger e não permitir que eu esmorecesse durante a caminhada, mesmo com tantas adversidades.

Agradeço aos meus amados e incomparáveis pais, Nasiozene de Oliveira Lins e Maria Aparecida Ribeiro Lins, as minhas queridas irmãs, Carla Tatiane Ribeiro Lins e Nadjane Ribeiro Lins, por todo o suporte e imensurável amor que demonstram sentir por mim, eu amo vocês. Obrigada pelo apoio emocional e também financeiro, uma vez que não fui contemplada com bolsa no período em que cursei o mestrado.

Gratidão ao meu namorado Erik Douglas, por todo amor, apoio, compreensão, incentivo e suporte que sempre direciona a mim. Obrigada também por me ajudar a ensaiar para a qualificação e para a defesa desse projeto. Assim como minha irmã Carla, minhas amigas Bárbara Alves, Andreza Amorim e Pâmela Dias também me auxiliaram nos ensaios e esse processo foi muito importante para aumentar a minha autoconfiança no momento da apresentação.

Quero agradecer também aos meus queridos companheiros de mestrado e de *coffee break*, da linha 1 e da linha 2, em especial à Cátia Maciel, João Paulo, Pâmela Dias e Wilson Mike. Vocês tornaram a jornada mais bela, divertida e leve. Todavia, preciso enfatizar a importância que duas pessoas muito especiais tiveram e têm na minha vida, Andreza Amorim e Bárbara Alves, mais que um laço de amizade, construímos uma relação fraternal. Obrigada, minhas irmãs de coração.

Gratidão imensa ao meu querido professor orientador Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho. Exemplo de ser humano que detenho grande admiração e respeito. Obrigada pela forma educada e gentil que sempre me tratou e por todos os sábios conselhos, materiais de estudos (que não foram poucos), atenção, prontidão e amizade. Obrigada também pela infinita paciência que teve comigo e por tanto ter me auxiliado no processo de aprendizagem e desenvolvimento de minhas habilidades acadêmicas.

Tive a sorte de encontrar em meu caminho pessoas de bom coração que não mediram esforços para me auxiliar. Quem conviveu comigo em 2019 sabe que viajei muito para conseguir estudar, cerca de 460 quilômetros (distância aproximada de Iguaraci-PE a Caruaru-PE), no primeiro semestre do ano. Alguns colegas me deram caronas da UFPE à rodoviária de

Caruaru-PE e eu agradeço imensamente, pois cada ação desse tipo corroborou para que concluísse esta jornada chamada MESTRADO.

Sou grata a todos os professores que passaram pela minha vida, especialmente aos professores da minha universidade-mãe, UFRPE-UAST, Filipe Lima Silva, Walber Santos Baptista e Jailson Santana Carneiro, que me incentivaram e apoiaram durante o processo seletivo do mestrado acadêmico. Bem como, estimo minha gratidão aos professores do PPGIC, e em especial à professora Dr^a. Elisabeth Cavalcante dos Santos por ter transmitido com maestria seu conhecimento e por ser uma inspiração de profissional feminina no meio acadêmico.

Agradeço também à coordenação e à secretaria do PPGIC, assim como sou imensamente grata à banca examinadora, professores Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes e Dr. José Roberto Ferreira Guerra. Obrigada por aceitarem trabalhar junto comigo e com meu orientador na elaboração e melhoria da minha dissertação. Não poderia deixar de mencionar que tive a honra de cursar uma disciplina com o professor Dr. Nelson e lhe sou muito grata pelos conhecimentos transmitidos com extrema generosidade.

Faço aqui um agradecimento especial aos profissionais do Armazém da Criatividade, que me auxiliaram e se disponibilizaram a me ajudar sempre que eu precisasse de informações. Assim como agradeço aos empresários que abriram espaços em suas lotadas agendas para que pudesse lhes entrevistar.

Agradeço, por fim, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que possibilitou a consolidação do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC. Aproveitando o ensejo, também parablenizo pelo excelente trabalho e pelas oportunidades que disponibilizam.

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu. Há tempo de nascer, e tempo de morrer; tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou (...) eu disse no meu coração: Deus julgará o justo e o ímpio; porque há um tempo para todo o propósito e para toda a obra. (BÍBLIA, A. T., Eclesiastes, 3: 1, 2, 17).

RESUMO

Esta pesquisa investigou a relação entre Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão em empresas que fizeram ou ainda fazem parte do Armazém da Criatividade (Caruaru-PE). Para alcançar o objetivo proposto, fez-se o uso de uma abordagem de natureza quanti-quali, pautada no estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa. Os resultados indicaram que as CA's nas empresas apresentaram grau mediano, quando calculadas de maneira geral, mas, quando as empresas foram averiguadas individualmente, pôde-se constatar que apenas duas empresas apresentam alto grau de desenvolvimento das CA's, as demais com grau médio. Além disso, estas empresas apresentaram os maiores números de BPG dentre todas as empresas. Constatou-se o forte impacto dos arranjos colaborativos na *performance* das empresas e as melhorias na troca interna de informações e a abertura para acessar parceiros em meio a ambientes colaborativos voltados à inovação. Em relação à influência sofrida pelo AC no quesito *performance* inovadora notou-se que mesmo contactando os mesmos recursos, as *performances* das empresas foram distintas. Algumas limitações foram percebidas nesta pesquisa, tais como: i) ausência de métricas para avaliar a *performance* empresarial; ii) complexidade para explicar a *performance* no campo da Administração; iii) relacionamento de BPG e CA's em verificados no mesmo momento; iv) baixo número de empresas analisadas. Para cada limitação, sugere-se, respectivamente: i) considerar as BPG e CA's como explicativas da *performance* efetivamente percebida; ii) acompanhar historicamente o comportamento da *performance* e tentar explicá-la pela presença de BPG e CA's em períodos anteriores (1 ou 2 anos antes); iii) recomenda-se que seja feito um acompanhamento histórico considerando um grupo de empresas; iv) replicação da pesquisa considerando um maior número de empresas. Contribuições acadêmicas e empresariais foram notáveis nesta pesquisa, como o reforço teórico sobre BPG e CA's e a aplicabilidade dos achados nas empresas.

Palavras-chave: Ambiente inovador. Arranjos colaborativos. Boas práticas de gestão. Capacidades absortivas. Inovação.

ABSTRACT

This research investigated the relationship between Absorptive Capabilities and Good Management Practices in companies that were or are still part of the Armazém da Criatividade (Caruaru-PE). To achieve the proposed objective, a quanti-quali approach was used, based on the study of multiple cases as a research strategy. The results indicated that as the medium-sized companies of CA, when calculated in general, but, when the companies were investigated individually, it was found that only two companies have a high degree of development of CA, as well as others with a medium degree. In addition, these companies lower the numbers of BPG among all companies. There was a strong impact of collaborative arrangements on the performance of companies and improvements in the internal exchange of information and openness for access by partners amid collaborative environments focused on innovation. Regarding the influence suffered by the AC in terms of innovative performance, it was noted that even when contacting the same resources, the companies' performances were different. Some limitations were noticed in this research, such as: i) none of metrics to evaluate business performance; ii) complexity to explain performance in the field of Administration; iii) relationship of BPG and CA in verified at the same time; iv) low number of companies analyzed. For each limitation, they are limited, respectively: i) to consider as BPG and CA's as explanatory of the perceived performance; ii) historically monitoring the performance behavior and trying to explain it by the presence of BPG and CA's in previous periods (1 or 2 years before); iii) it is recommended that historical monitoring be carried out considering a group of companies; iv) replication of the research considering a larger number of companies. Academic and business contributions were notable in this research, such as the theoretical reinforcement on BPG and CA and the applicability of the findings in companies.

Keywords: Innovative environment. Collaborative arrangements. Good management practices. Absorptive capabilities. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Exemplo do modelo de Inovação Fechada	27
Figura 2 –	Modelo de Inovação Aberta	29
Figura 3 –	Um modelo refinado de Capacidade de Absorção	33
Figura 4 –	Pontos mapeados no trabalho de campo na dimensão Capacidade Absortiva	35
Figura 5 –	<i>Design</i> teórico-metodológico da pesquisa	42
Figura 6 –	Relacionamento dos instrumentos com as características e bases teóricas para o estudo	45
Figura 7 –	Formato desenhado para interpretação dos dados	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Relacionamento entre BPG e CA's	91
Gráfico 2 –	Diagrama Dispersão BPG versus CA's	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Unidades de análise para as categorias mediadores da <i>performance</i>	38
Quadro 2 –	Relação entre unidades de análise e decisões metodológicas	40
Quadro 3 –	Área de atuação das empresas	50
Quadro 4 –	Perfis individuais das empresas	53
Quadro 5 –	Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão Operações	59
Quadro 6 –	Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão <i>Performance</i> ..	62
Quadro 7 –	Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão Incentivos	65
Quadro 8 –	Catalogação das más práticas de gestão das empresas analisadas	67
Quadro 9 –	Agrupamento por nível de desenvolvimento de CA's	83
Quadro 10 –	<i>Ranking</i> das empresas pelo nível de desenvolvimento ou intensidade das CA's e detalhamento das BPG	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Resultado de teste de mensuração para os indicadores finais	31
Tabela 2 –	Estatística descritiva com medidas de tendência central: médias, medianas e modas	75
Tabela 3 –	Médias das Capacidades Absortivas e categorias analíticas por empresa ...	81

LISTA DE SIGLAS

AC	Armazém Da Criatividade
CA	Capacidade Absortiva
CAP	Capacidade Absortiva Potencial
CAR	Capacidade Absortiva Realizada
IA	Inovação aberta
ITEP	Instituto de Tecnologia de Pernambuco
NTCPE	Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confeções em Pernambuco
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPFW	São Paulo Fashion Week

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Objetivos	24
1.1.1	<i>Objetivo Geral</i>	24
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	24
2	REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1	Ambiente Inovador, Arranjos Colaborativos e Modelos de Inovação	25
2.2	<i>Performance Inovadora e as Mediações das Capacidades Abortivas e das Práticas de Gestão</i>	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	Classificação da Pesquisa	41
3.2	<i>Design e Estratégia de Pesquisa</i>	41
3.3	População, Respondentes e Fontes de Investigação	43
3.4	Coleta e Instrumentos	44
3.4.1	<i>Coleta e Instrumentos na Abordagem Qualitativa</i>	45
3.4.2	<i>Coleta e Instrumentos na Abordagem Quantitativa</i>	46
3.4.3	<i>Informações Suplementares sobre a Coleta de Dados</i>	46
3.5	Técnicas de Análise Aplicadas ao Material Empírico	48
3.5.1	<i>Técnicas de Análise Qualitativas</i>	48
3.5.2	<i>Técnicas de Análise Quantitativas</i>	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	Descrição das Empresas Participantes da Pesquisa	50
4.2	Boas Práticas de Gestão em Empresas Inseridas em Ambientes Colaborativos para Inovação	59
4.2.1	<i>Identificação de Práticas de Gestão Ruins e/ou Ausentes</i>	67
4.2.2	<i>Boas Práticas de Gestão por Vinculação ao Ambiente Criativo (Empresarial e Startups)</i>	69
4.3	Capacidades Absortivas em Empresas Inseridas em Ambientes Colaborativos para Inovação	73
4.3.1	<i>Apresentação Geral das Capacidades Absortivas</i>	73
4.3.2	<i>Capacidades Absortivas por Vinculação ao Ambiente Criativo (Empresarial e Startups)</i>	80

4.4	Relacionamento entre Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão em Ambientes Colaborativos para Inovação	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO A SER APLICADO PARA MENSURAR O NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES ABSORTIVAS COM BASE NAS DIMENSÕES: AQUISIÇÃO, ASSIMILAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO E EXPLORAÇÃO.....	110
	APÊNDICE B - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA EXPLORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DESENVOLVIDAS NAS EMPRESAS, DE ACORDO COM AS DIMENSÕES DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO	115
	APÊNDICE C - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR DE INOVAÇÃO, PARA EXPLORAR A RELAÇÃO ENTRE O ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE E AS EMPRESAS QUE DE LÁ FAZEM PARTE	119

1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, o ambiente interno das empresas foi alvo de significativas preocupações por parte dos gestores. Havia um forte direcionamento dos esforços no que concerne aos processos internos para conferir eficiência e controle, conforme apontam os estudos voltados a enfatizar as contribuições advindas desse ambiente (STONER, 1985; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MAXIMIANO, 2008; VENDLER; MAÇANEIRO, 2018).

A forte atenção dada ao ambiente interno das empresas foi ao longo do tempo – sobretudo da década de 1970 em diante – sendo alvo de críticas, dentre elas a limitação do potencial explicativo para a *performance* empresarial. Em especial a *performance* inovadora pode ser melhor explicado quando observado o ambiente interno como motor do processo inovador e/ou não ser comum considerar as fontes de recursos inovadores existentes no ambiente fora da empresa (STAL; NOHARA; CHAGAS JR, 2014; SANTOS *et al.*, 2016).

Nesse cenário, o ambiente-tarefa passou a não mais representar o lócus explicativo para as *performances* das empresas (PFEIFFER; SALANCIK, 1978). Entende-se que com o passar do tempo, o controle dos recursos foi continuamente sendo esvaído, indicando novos comportamentos administrativos para lidar com a falta de controle sobre recursos (ROCHA; MOURA; REIS, 2011; SANTOS *et al.*, 2018).

Nota-se ainda que a abertura ao ambiente externo como possível forma de obter recursos e manter a vantagem competitiva não é um caminho natural ou mesmo original (no sentido de ser a preocupação central do campo administrativo), mas é uma contingência histórica, que se alinha a ambiguidade causal na constituição dos recursos já discutida por Barney e Clark (2007).

Desse modo, o papel do ambiente externo como condição de possibilidade para a *performance* empresarial passou a ser notado, mostrando a necessidade de realizar um mapeamento dos recursos existentes a fim de focar na exploração e, também, na busca de relacionamentos inter e intra-organizacionais para desenvolver ou se apropriar dos recursos ausentes (BERTUCCI, 2005; ROCHA; MOURA; REIS, 2011; KLEIN; PEREIRA, 2016).

Essa dinâmica chegou em níveis e momentos diferentes às empresas, tais como gestão de pessoas, logística, estratégia e, mais intensamente, na produção e seus redesenhos, de modo que nos últimos 20 anos a discussão chegou também à temática da inovação, confrontando os processos e desenvolvimentos internos já consagrados (investimento em P&D, qualificação da equipe, relacionamento interdepartamental, dentre outros), fenômeno que vem sendo chamado

de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; 2012; SILVA; DACORSO, 2013), em que o processo ganha relevo frente ao resultado.

Essa confrontação, longe de representar um embate entre modelos (inovação fechada ou aberta), registra a plasticidade da *performance* inovadora em suas bases explicativas, indo desde explicações endógenas envolvendo estrutura, equipe e estratégia até modos de sondagem e apropriabilidade de recursos do ambiente externo para viabilizar os projetos de inovação. Juntas, a inovação fechada e inovação aberta (IA) consistem em duas concepções que representam dois extremos de um contínuo que classifica o ato de transformar e inovar.

O que se sabe é que os modelos (fechado e aberto) são relativamente autônomos e interdependentes (SANTOS *et al.*, 2016; HAUBERT; SCHREIBER; PINHEIRO, 2019; NESELLO *et al.* 2019), mas que a abertura ao ambiente como modo de obtenção de recursos é capital para o entendimento contemporâneo do fenômeno inovador, haja vista empresas com reputação de inovadoras crescentemente implementam programas de IA voltados a firmar parcerias e aglutinar recursos de difícil gestão e/ou desenvolvimento (OSKAN, 2015; BAGGIO; GAVRONSKI; LIMA, 2019).

Faz-se necessário destacar que o fenômeno da inovação nunca foi, de fato, fechado, mas historicamente contava com visão tipicamente linear e dentro para fora, semelhante ao entendimento da qualidade em tempos de domínio da engenharia de produção neste terreno. Assim, considera-se que até mesmo na inovação fechada há um mapeamento de ideias e necessidades do ambiente externo à empresa, uma vez que se utiliza P&D (interno ou externo) como ferramenta crucial no ato de inovar, conforme discorre Silva *et al.* (2017).

No entanto, os resultados observados sobre os estudos acerca de P&D problematizam a relação antes clássica desse investimento em inovação e reconhece que o P&D sozinho não é capaz mapear as tendências e necessidades do mercado e internalizar esse volume de informações de modo eficiente no processo de inovar (CHESBROUGH, 2012; SILVA; DACORSO, 2013; PAULA; SILVA, 2018), quebrando a ideia de que apenas o ambiente interno de uma empresa é autossuficiente na promoção da *performance* inovadora. À vista disso, abre-se, portanto, outras bases explicativas para a inovação como fenômeno administrativo-empresarial.

A partir das informações supracitadas, entende-se que a competência para inovar não está mais restrita aos departamentos de P&D, ou seja, não é o único recurso a ser explorado (SILVA; DACORSO, 2013; PAULA; SILVA, 2018), de maneira tal que se destaca outro recurso empresarial que consiste na competência de gerenciar os relacionamentos e, por isso, compreende-se que a base da inovação está nos relacionamentos, no fluxo entre dinâmicas

internas e externas à empresa (MACULAN, 2005; DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015, SOTELLO *et al.* 2018).

Conforme apontam Cândido e Vale (2018) inovar passa a ser, antes de tudo, gerenciar relacionamentos, já que se entende que participar de trocas e do fluxo de informação é condição indispensável à prática inovadora. Logo, a inovação está nos relacionamentos (FERIGOTTI; SCHLEMM, 2006; BERNARDI; SPECHT, 2016), razão pela qual a gestão de relacionamentos ganha relevo no fenômeno inovador. Esses relacionamentos podem ser a melhor troca interna de informações (redes intra-organizacionais) e/ou, e cada vez mais frequente, a abertura para parceiros em meio a ambientes colaborativos voltados a inovação, ou seja, a participação em redes interorganizacionais.

Destarte, é possível notar que as empresas estão optando por um modelo mais aberto de inovação, que abrange não somente os recursos internos, mas proporciona uma interação entre ambientes empresariais internos e externos (CHESBROUGH, 2003, 2012; SILVA; DACORSO, 2013). Nota-se, ainda, que esse fenômeno permite a entrada de novos atores (pessoas e empresas) e conhecimentos externos ao ambiente empresarial, de modo que a perspectiva de redes sociais auxilia no entendimento de como essas interações acontecem (SÉRGIO *et al.*, 2018).

É nesse sentido que a literatura aponta para o ponto nevrálgico do entendimento da inovação pois, se a preocupação antes era reunir competências, conhecimentos e recursos para controlar a função de inovar, pesquisar e mapear o mercado (REICHERT; CAMBOIM, 2015), a atualidade retrata uma dinâmica da economia que evidencia a dificuldade em controlar os recursos necessários à inovação, entendendo-se que a competência para inovar repousa na gestão do processo de colaboração e no entendimento do fluxo de informações e recursos (DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015; SOTELLO *et al.*, 2018).

Nesse interim, a gestão da inovação passa, inevitavelmente, por reconhecer o papel da empresa em mapear, monitorar e internalizar como práticas de gestão inovadoras as informações e recursos que circulam nos relacionamentos (ROCHA; SANTOS; VIEIRA, 2017; RADZIWON; BOGERS, 2018).

Como consequência deste pensamento a análise de uma empresa com destaque no ambiente inovador é infrutífera se não considerada a(s) rede(s) da(s) qual(is) faz parte, pois nestas trocas está o potencial inovador (DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015). A ideia que ganha força aqui repousa na colaboração como mecanismo essencial para compreender e se estabelecer conexões que fomentem a inovação, considerando os atores envolvidos, tais como pessoas e organizações, conforme indicam Lopes e Baldi (2009).

A respeito desses atores (pessoas e organizações), estudos se acumulam indicando que os modos como se apropriam dos fluxos de informação e recursos disponibilizados em ambientes colaborativos de inovação são heterogêneos, sugerindo que a *performance* inovadora é, também, heterogênea entre os participantes de ambientes colaborativos voltados à inovação (LOPES; FERRARESE; CARVALHO, 2017). Por meio dessa afirmação é corrente o entendimento de que a abertura da empresa para o ambiente, sobretudo sua participação em ambientes colaborativos voltados à inovação, auxilia no entendimento da *performance* inovadora, porém, a simples participação tem baixo poder explicativo para a *performance* (SILVA *et al.*, 2014; MARÍN-IDÁRRAGA; CUARTAS-MARÍN, 2019).

Saebi e Foss (2015) discutem o fato de as empresas desenvolverem arranjos colaborativos internos que facilitam o acesso e a integração do conhecimento dos processos inovadores. Isto posto, discute-se que se o ambiente aberto à inovação é um fenômeno que, juntamente à inovação tradicional (ou fechada) vem para auxiliar na melhoria das empresas, estudar como as empresas se apropriam desse fluxo de captação de ideias, informações e recursos mostra-se pertinente para a compreensão do processo inovador (SOTELO *et al.*, 2018), revelando-se razoável estudar contextos pragmáticos que contam com colaboração com o propósito de fomentar o espírito inovador.

Ademais, parece que uma lacuna ocupa espaço central na compreensão da *performance* inovadora, qual seja, a identificação das práticas no processo de apropriação dos recursos pelas empresas que participam de ambientes colaborativos de inovação. De acordo com Saebi e Foss (2015) a participação de empresas em ambientes colaborativos de inovação é um processo entendido como portador de benefícios, mas a apropriabilidade de tais benefícios pelas organizações ainda não conta com entendimento suficiente.

Neste ínterim, em meio aos esforços para compreender como as empresas se apropriam das informações e recursos dos ambientes colaborativos de inovação pesquisas têm lançado desenhos diferentes, alguns envolvendo as Capacidades Absortivas (CA's) e, com mais sucesso, pesquisas que se prestam a entender essas capacidades têm revelado evidências que apoiam o entendimento de que o desenvolvimento de tais capacidades pode contribuir com a compreensão de como as empresas internalizam as informações e recursos e transformam – por meio de práticas de gestão inovadora – tal processo em *performance* inovadora (GONÇALVES; VIEIRA; PEDROZO, 2014; CARDOZO; KRONMEYER FILHO; VACCARO, 2019).

A apropriabilidade é, então, uma questão que conta com densas explanações quando associada à temática sobre CA. De acordo com Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) as CA's auxiliam na compreensão do processo de apropriação dos recursos, que é pauta

recorrente nos estudos na temática sobre *performance* e fenômeno inovador. Autores como Jacomossi e Feldmann (2020) discutem formas de apropriabilidade como moderadoras do relacionamento entre capacidade de absorção e seu resultado de vantagem competitiva sustentável, especialmente a *performance* inovadora.

De acordo com Jacomossi e Feldmann (2020) a atividade de inovação surge nas empresas devido à maneira como estas absorvem o conhecimento no ambiente externo e o internalizam em seu contexto interno. De modo a provocar mudanças nas rotinas e cultura, contribuindo para a atividade de inovar, fenômeno conhecido como capacidade absorptiva. Neste percurso, as pesquisas de Silva e Dacorso (2013) e Vanhaverbeek (2017) sobre processos inovadores sugerem que a dificuldade presente reside justamente na compreensão das formas de apropriação via práticas de gestão já que empresas pertencentes ao mesmo ambiente de inovação tem demandas diferentes e capacidades de absorver o fluxo de ideias e recursos de modos diferentes, resultando, por conseguinte, em níveis de apropriação diferenciados entre os participantes.

Parece, portanto, que o modo como as empresas se apropriam dos recursos disponibilizados nos ambientes colaborativos voltados à inovação explica mais a *performance* inovadora do que uma questão mais geográfica, do que a simples presença em tais ambientes. Esta é uma lacuna que vem ganhando espaço na agenda da pesquisa que envolve o fenômeno inovação, ou seja, como a capacidade que as empresas têm de absorver os recursos auxilia no entendimento da *performance* inovadora (FERREIRA; FERREIRA, 2016; FEDATO; SZNITOWSKI; KAROLCZAK, 2018).

A dinâmica de um ambiente voltado à inovação, e seus resultados esperados, tem estimulado políticas públicas voltadas ao fomento desta prática. Em Pernambuco, uma plataforma do governo, denominada “Pernambuco 2035”, fomenta com infraestrutura a inovação nas empresas. Em Caruaru-PE, cidade central no agreste, foi desenvolvido um ambiente colaborativo de inovação que se consolidou em 2016, chamado de “Armazém da Criatividade” e que tem relacionamento permanente com o Porto Digital, organização tecnológica localizada em Recife-PE.

Acentua-se que o Porto Digital é um centro tecnológico, que possui um heterogêneo ambiente inovador. Esta organização é uma das que mais influi positivamente na nova economia do Estado de Pernambuco (PORTO DIGITAL, 2019). Atua nos eixos de software e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa (EC), com ênfase nos segmentos de games, cine-vídeo-animação, música, fotografia e *design*. Desde 2015

o Porto Digital também passou a atuar no setor de tecnologias urbanas como área estratégica (PORTO DIGITAL, 2019).

O Armazém da Criatividade (AC), por sua vez, possui estrutura de suporte à inovação e ao empreendedorismo no agreste do estado de Pernambuco. Ele se configura como ambiente colaborativo de inovação, uma vez que proporciona a integração de vários atores como instituições de ensino, ciência, tecnologia e cultura, bem como múltiplas empresas em diferentes setores para fortalecer os negócios que desenvolvem a região e possibilitam a inovação por meio do conhecimento e da criatividade (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

O AC apresenta um forte perfil voltado ao empreendedorismo e conta com incubadoras e aceleradoras de negócios, além de espaços empresariais destinados à instalação de empreendimentos (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019). Neste percurso, percebe-se que dois segmentos de empresas ganham destaque no ambiente colaborativo de inovação do AC: i) startups e ii) empresas que compõem o empresarial do Armazém da Criatividade.

Ademais a região do agreste pernambucano, comporta cidades que implicam diretamente e positivamente nas dinâmicas culturais, econômicas e sociais do estado de Pernambuco (SÁ, 2018). Dentre elas, Caruaru se destaca por ser um relevante centro econômico-cultural tendo o comércio, como o setor econômico mais forte na zona urbana. Suas principais fontes de renda, além do comércio, são a indústria (com destaque para as confecções) e o turismo (MESQUITA; ANDRADE, 2006).

Mais um aspecto relevante da região supracitada se refere às políticas públicas. De acordo com Santos, Fernandes e Silva (2020) as políticas públicas têm papel importante no processo de inovação e são fundamentais para o desenvolvimento das redes de relacionamento e cooperação no processo de troca de informação.

Os autores destacam que no APL Caruaru, há políticas públicas voltadas à inovação e ao empreendedorismo, tais como: i) implementação de meios criativos e inovadores na criação e elaboração de projetos; e ii) investimento na ampliação da conexão com os setores econômicos municipais, por meio da geração de novas fontes de receitas através do desenvolvimento do turismo, cultura e tecnologia. (SANTOS; FERNANDES; SILVA, 2020).

Contudo, mesmo contando com investimento e foco em inovação, bem como alinhado ao que a literatura indica para um processo colaborativo de fomento a prática inovadora, reside ainda a dificuldade em compreender a heterogeneidade na apropriação dos recursos em ambientes de inovação (OLIVEIRA, CLEMENTE; CAULLIRAUX, 2009; SARQUIS *et al.*, 2017).

Logo, entender a temática *performance* inovadora dentro do fenômeno inovador passa por compreender como as empresas se apropriam dos recursos e fluxos presentes em ambientes de inovação, reconhecendo que as empresas possuem diferentes níveis de apropriabilidade de recursos. Salienta-se que, na presente pesquisa, esses ambientes de inovação estão presentes no Armazém da Criatividade, o qual comporta empresas incubadas (startups) e empresas que estão nos espaços empresariais. Nesse contexto, o problema desta pesquisa se apresenta, qual seja, **como as Capacidades Absortivas se relacionam com as práticas de gestão em empresas inseridas em ambientes colaborativos para inovação?**

Isto posto, com este estudo espera-se investigar, nas empresas que utilizam o ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade, a relação explicativa entre níveis de apropriabilidade e *performance* inovadora, observando o relacionamento das CA's com as práticas de gestão. Conjuntamente ao problema de pesquisa, busca-se explicar a heterogeneidade na apropriação dos recursos das empresas que participam do ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade, acolhendo inquietações recentes dos pesquisadores na área de *performance* inovadora (CASSOL *et al.*, 2016; PEREIRA; FARIAS, 2018; SILVA; COSTA, 2019; VARGAS; GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 2019; JACOMOSSI; FELDMANN, 2020).

Logo, a partir da discussão oportunizada, é necessário reconhecer (i) uma experiência de ambiente colaborativo para a inovação e (ii) acessar os parceiros nesta experiência e a partir deles compreender como se estruturaram e conduziram essa experiência a fim de maximizar a *performance* inovadora em suas empresas, mapeando as CA e as formas de apropriação do fluxo para inovação, aqui entendidas como práticas de gestão.

Esta pesquisa, justifica-se por buscar contribuir para que empresários, formuladores de políticas públicas, consultores, diretores de empresas, palestrantes e demais atores envolvidos com a temática inovação e arranjos colaborativos explorem melhor a *performance* inovadora e fatores explicativos, fomentando o desenvolvimento de tecnologias de gestão como entendem Mattos (2003) e Xavier Filho (2018).

Enfatiza-se ainda que, do ponto de vista acadêmico, o presente estudo se inclina a promover uma ampliação acerca dos conhecimentos sobre inovação, Boas Práticas de Gestão, Capacidades Absortivas e seus efeitos sobre as *performances* inovadoras das empresas. Temáticas voltadas a contribuir na exploração da lacuna teórico-empírica, a respeito do modo como as empresas se apropriam dos recursos quando participantes de arranjos colaborativos para a inovação.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como as Capacidades Absortivas se relacionam com as práticas de gestão em organizações inseridas em ambientes colaborativos para inovação.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Mapear as Capacidades Absortivas nas empresas inseridas no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE);
- Identificar as práticas de gestão desenvolvidas nas empresas inseridas no Armazém da Criatividade; e
- Descrever a relação entre Capacidades Absortivas e práticas de gestão em empresas participantes do Armazém da Criatividade (Caruaru-PE).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Ambiente Inovador, Arranjos Colaborativos e Modelos de Inovação

Estudos apontam que a inovação é um dos elementos centrais responsáveis por desencadear resultados mais prósperos às empresas (SILVA *et al.*, 2014; PADILHA *et al.*, 2015; SANTOS *et al.*, 2019). Esse fenômeno ocorre devido à capacidade da empresa de se adequar às oscilações do ambiente em que estão inseridas. Esta adaptação se dá por meio de estratégias de atuação e pela capacidade de absorver e implementar as informações e inovações surgidas no meio ambiente (MACHADO, 2007).

Neste percurso, mostra-se pertinente analisar em que consiste um ambiente inovador e suas principais características. Knox (2002) afirma que o ambiente inovador pode ser entendido como uma empresa que possui inovações e destaca alguns aspectos que sustentam uma empresa inovadora, quais sejam, cultura e clima organizacional, capacidades e habilidades de gerenciamento, controle e estrutura organizacional e novos produtos e desenvolvimento de processos. A relevância do ambiente inovador se evidencia ao passo que pode possibilitar a melhoria na gestão dos recursos internos e externos, no aumento da eficiência e no diferencial competitivo (MORAIS *et al.* 2017).

Considerando a gestão da inovação, Bisneto e Lins (2016) trazem definições sobre alguns tipos de inovação presentes em um ambiente inovador, quais sejam: a) inovação de produtos e serviços – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece e; b) inovação de processos – mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor. De acordo com esses autores, as inovações de produto e processo são diferenciadas de acordo com o seu grau de novidade.

Essas inovações auxiliam a compreensão acerca da cultura organizacional que permeia o ambiente inovador. Machado (2013, p.165) pontua que “a cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com inovações”. Carvalho e Machado (2013) afirmam ainda que o ambiente inovador interno designa todo o processo de inovação e possibilita interações com o ambiente externo e cultura organizacional. A partir dessa afirmação é razoável supor que há significativa necessidade de analisar o contexto organizacional interno e externo para que se identifique as inovações e, em decorrência disso, se compreenda o ambiente de inovação, que aqui se considera não apenas o ambiente intra-organizacional mas,

e sobretudo, o ambiente interorganizacional com viés colaborativo voltado ao fomento da atividade inovadora.

Nesse ínterim, percebe-se a interconexão entre inovação organizacional e arranjos colaborativos, uma vez que esses arranjos são estratégias válidas na busca por inovação, pois a competência para inovar encontra-se na gestão do processo de colaboração e no entendimento do fluxo de informações e recursos (DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015, SOTELLO *et al.* 2018). Esses arranjos podem ser a melhor troca interna de informações e/ou, e cada vez mais frequente, a abertura para parceiros em meio a ambientes colaborativos voltados à inovação, ou seja, a participação em redes interorganizacionais com foco em inovação.

Empresas e instituições de pesquisa veem as relações de cooperação como mecanismos capazes de relacionar práticas e *performance* inovadora com a possível existência de um sistema nacional de inovação e com os desafios do processo inovador no contexto da economia baseada no conhecimento (MACULAN, 2005). Coadunam com a ideia de que a inovação e os arranjos colaborativos são passíveis de investigação os autores Silva, Feitosa e Aguiar (2012), pois constatam que a inovação é fator essencial ao desenvolvimento das redes interorganizacionais. Os autores ainda discutem que os espaços de interação onde as parcerias e inovações ocorrem merecem maior atenção, ao passo que possibilitam o encontro face a face dos empresários, permitem a socialização de ideias e são essenciais para o surgimento de um ambiente de inovação.

Com base no exposto, entende-se que o papel da inovação é crucial para aquelas empresas que almejam melhorar a sua *performance* e obter bons resultados (MACULAN, 2005; MARÍN-IDÁRRAGA; CUARTAS-MARÍN, 2019). Assim, ganham destaque nesta pesquisa dois modelos de inovação presentes no debate público de inovação (FELIN; ZENGER, 2014; LOPES; FERRARESE; CARVALHO, 2017; KIST; LAZZAROTTI; BENCKE, 2017), referentes principalmente ao contexto organizacional, quais sejam, o modelo de inovação fechada ou tradicional e o modelo de inovação aberta.

Por muito tempo, o modelo tradicional de inovação consiste em uma das principais formas de captar inovação e vislumbrar os recursos da própria empresa. O movimento em busca da inovação priorizava o aproveitamento das ideias e recursos intelectuais dos colaboradores da própria empresa, além de ocorrer pesados investimentos em P&D, conforme aponta Chesbrough (2012). A necessidade de repensar o modelo denominado *a posteriori* de inovação fechada é reforçada por Silva e Dacorso (2013), principalmente no que se refere aos crescentes custos com desenvolvimento de tecnologia e a diminuição no ciclo de vida dos produtos, uma vez que, estes fatores modificaram a forma de fazer negócio e propuseram um novo formato de

competição, voltado aos benefícios potenciais de colaborar, cooperar e coordenar com outras pessoas que atendem aos mesmos mercados, ao invés de buscar a "concorrência" convencional. No que concerne a esse entendimento, Peres *et al.* (2016) trazem um exemplo de modelo de inovação fechada, conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1 – Exemplo do modelo de Inovação Fechada.



Fonte: Peres *et al.* (2016).

Nota: Adaptado de Chesbrough (2003).

Ao analisar a Figura 1 é possível perceber que o processo de inovar repousa no ambiente organizacional interno (CHESBROUGH, 2003; SILVA; DACORSO, 2013; PERES *et al.*, 2016), não havendo abertura para os fluxos de conhecimentos, ideias e inovações ambientadas fora da empresa, uma vez que as ideias são geradas, desenvolvidas e conduzidas ao mercado pela própria empresa (PERES *et al.*, 2016). A partir da identificação das limitações da inovação fechada surgiu a necessidade de buscar novas maneiras para inovar, principalmente para aqueles que não possuíam os recursos necessários para investir em P&D (SILVA; DACORSO, 2013).

Nessa busca, foi identificado o modelo de inovação aberta (*open innovation*) que consiste no uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar o processo inovador (TRENTINI *et al.*, 2012). De acordo com Vanhaverbeke *et al.* (2009), observa-se a Inovação Aberta (IA) como um produto advindo do crescente fomento ao aprimoramento do conhecimento, responsável pela emergência das firmas e de intermediários incumbidos de realizar atividades específicas no processo de inovação tecnológica.

A IA também pode ser entendida como uma temática emergente que se refere a uma nova abordagem sobre inovação, principalmente no que tange sua comparação com o antigo modelo de inovação, a qual estava mais preocupada em gerar ideias, invenções, pesquisas e desenvolvimentos dentro da própria empresa, desconsiderando assim os fluxos de

conhecimentos, ideias e inovações externas à ela (SILVA; DACORSO, 2013). Salienta-se, como destacam Lopes, Ferrarese e Carvalho (2017), que o termo “inovação aberta” se opõe ao conceito de inovação fechada, na qual o processo de inovação, desde a concepção da ideia, passando pelo desenvolvimento até a comercialização ocorre internamente na empresa.

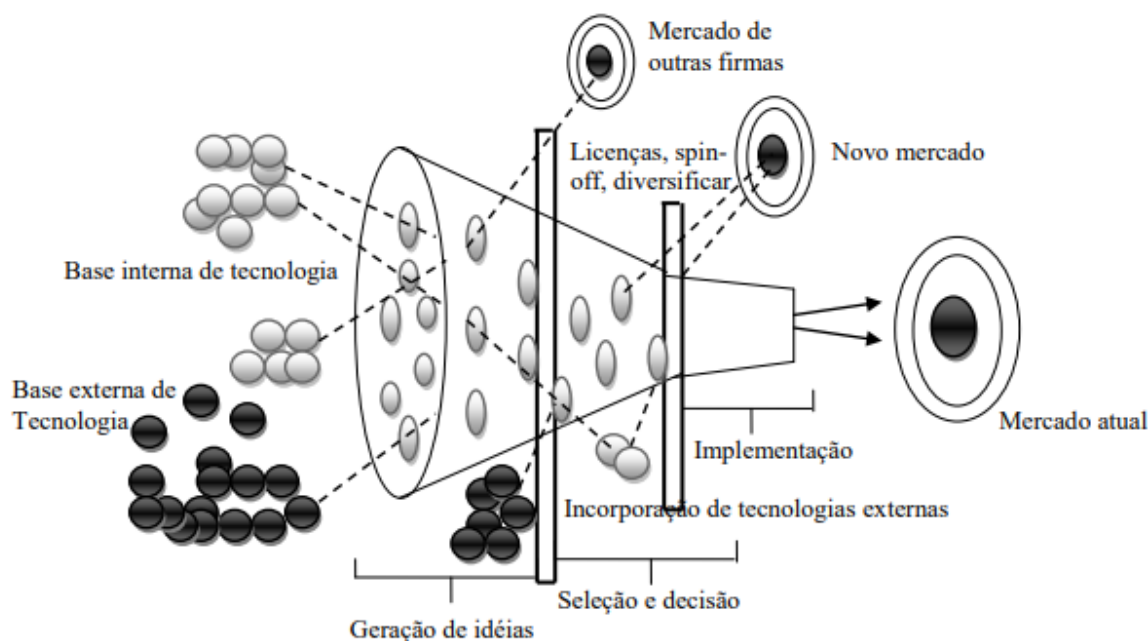
Buganza e Verganti (2009) explicam o conceito de inovação aberta relacionando-a com o uso de competências essenciais, de modo a promover uma inter-relação entre competências externas e internas. Lopes, Ferrarese e Carvalho (2017) discutem que um fator que motiva as empresas a utilizarem o modelo da IA consiste na crença de que o uso de tecnologia externa é a chave para o crescimento rentável, porque aumenta as margens financeiras dos produtos.

Insta salientar que a IA foi classificada em três tipos principais: de fora para dentro (*inbound*), em que busca contribuição externa ao adotar ideias e inovações de outras organizações; de dentro para fora (*outbound*), que envolve a permissão de que ideias e recursos não utilizados e subutilizados saiam da organização para que outros usem em seus negócios e modelos de negócios; e a inovação aberta acoplada (*coupled*), que envolve a interação dos dois tipos citados anteriormente (AICHOUCHE; BOUSALEM, 2016). O conhecimento externo é adquirido para fortalecer a pesquisa interna e desenvolvimento (P & D), as competências relacionadas e para acelerar o processo de inovação dentro da empresa (VANHAVERBEKE, 2017).

Lamboglia *et al.* (2017) contribuem para o entendimento das perspectivas a respeito de inovação aberta *inbound*, *outbound* e *coupled* ao passo que indicam que a IA de fora para dentro proporciona às empresas um enriquecimento acerca de conhecimento conquistado por meio da relação entre os *stakeholders*. Já a IA de dentro para fora contempla a venda de propriedade intelectual e transferência de ideias internas para o campo externo. Por fim, a IA acoplada consiste na inter-relação entre inovação aberta de fora para dentro e de dentro para forma, de modo a gerar parcerias entre os agentes envolvidos e essa relação de troca de conhecimento corrobora para o alcance do sucesso organizacional. Nesse contexto, Chesbrough (2011, p. 9) afirma que “inovação aberta significa que ideias valiosas podem surgir a partir do interior e/ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”.

Silva e Dacorso (2013) explicam que através de uma relação entre a empresa e o mercado no qual o conhecimento é dispersado, têm-se a inovação aberta de saída, e/ou absorvida e a inovação aberta de entrada, de forma a melhor aproveitar as oportunidades de negócio, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Inovação Aberta.



Fonte: Silva e Dacorso (2013).

Nota: Adaptado de Chesbrough (2012).

A figura 2 elucida o fenômeno da inovação aberta por meio de um funil de ideias. Diferentemente do modelo de funil da inovação fechada, o modelo de funil da IA se mostra poroso sugerindo que oportunidades externas interajam com o ambiente interno de uma organização, buscando conciliar tecnologias e recursos.

De acordo com Silva e Dacorso (2013) o modelo de IA permite várias possibilidades sobre redução de custos, acessos aos mais diversos tipos de tecnologias e conhecimento. Nota-se ainda que a IA auxilia na competitividade e desenvolvimento das organizações. Como reforça Vanhaverbeke (2008), a inovação aberta corrobora para que as empresas, numa relação de interação, desenvolvam ou adquiram tecnologias, comercializem produtos e se mantenham relevantes no mercado.

Com base no que foi apresentado nesta seção, percebe-se que analisar o ambiente inovador organizacional interno e externo conjuntamente com os modelos de inovação mostra-se pertinente na busca pelo entendimento a respeito da *performance* inovadora. Esta *performance* também pode ser explicada a partir da análise da estrutura inter e intra-organizacional, abrangendo dois elementos que se inter-relacionam e se mostram como base para a apropriabilidade dos recursos pelas empresas: Capacidades Absortivas e Práticas de Gestão, temáticas que serão discutidas no próximo tópico e entendidas nesta pesquisa como

mediações da *performance* inovadora, semelhante ao tratamento já validado por Jacomossi e Feldmann (2020).

2.2 Performance Inovadora e as Mediações das Capacidades Absortivas e das Práticas de Gestão

A *performance* inovadora pode ser entendida como a combinação de resultados gerais da empresa com os resultados de renovação e melhoria dos esforços considerando vários aspectos inovadores da empresa, entre eles, processos, produtos e estrutura organizacional (GUNDAY *et al.*, 2011). De acordo com Lazzarotti, Marcon e Mello (2014) para distinguir do conceito de inovação a *performance* inovadora é definida pelos resultados específicos das atividades de inovação da firma, que decorrem dos recursos e capacidades inovadoras.

Na pesquisa de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) os resultados indicam que organizações inovadoras que desenvolvem aspectos da cultura organizacional, liderança e processos de aprendizagem apresentam *performance* superior no desenvolvimento e implantação de inovações. Baumgratz *et al.* (2018) identificam aspectos relacionados e relevantes dimensões da teoria no que concerne à inovatividade, principalmente voltados à aprendizagem, cultura, liderança e relacionamentos. Estes aspectos auxiliam a inovatividade organizacional, implicando diretamente na *performance* inovadora.

Dias, Milan e Toni (2018) informam a partir de um pressuposto da Teoria Baseada em Recursos (TBR), que em uma empresa os recursos internos são os principais responsáveis pela sua *performance*, recomendando-se que as empresas controlem seus recursos e possibilitem a prática de estratégias que a levem a sua *performance* e a criação de vantagem competitiva. Os autores ainda destacam alguns fatores internos que influenciam a *performance* inovadora de uma empresa, tais como fatores humanos, tecnológicos, físicos, e os construtos de maior impacto: estratégias, capital humano, gestão do conhecimento e eficiência gerencial.

Estudos têm vinculado *performance* inovadora das empresas e inovação aberta, como se vê na pesquisa de Bayona-Sáez, García-Marco e Sanchez-García (2013), que constata que para as empresas, práticas de inovação aberta podem ser benéficas, mas elas precisam de uma cultura de inovação na organização para ter um efeito positivo sobre seus resultados. Discussão que conversa com as pesquisas de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) e Baumgratz *et al.* (2018) quando estas identificaram a cultura organizacional como um elemento importante no fomento a inovação e potencialmente da *performance* inovadora.

Mensurar a inovação e seus efeitos sobre a *performance* organizacional também é uma temática presente na literatura sobre *performance* inovadora, conforme explicitado na pesquisa de Dávila, Varvakis e North (2019). Estes autores informam que mensurar a inovação é um grande desafio devido a algumas dificuldades, por exemplo a pouca clareza para identificar suas entradas e saídas, o número e a complexidade de variáveis que afetam o comportamento organizacional e as razões pelas quais os indicadores empresariais direcionados para os mercados financeiros se focam mais em eficiência tecnológica e de gestão ao invés de índices de inovação. Apesar de destacarem as dificuldades Dávila, Varvakis e North (2019) mensuram a *performance* inovadora de algumas empresas apresentando dimensões/indicadores que explicam a *performance*, conforme destacado na tabela 1.

Tabela 1 – Resultado de teste de mensuração para os indicadores finais.

Construct	Ind.	Descrição	Médias
<i>Performance</i> inovadora	IPD	Em comparação com os nossos concorrentes, durante o último ano, a nossa empresa tem sido sucesso na criação de inovações em novos produtos e serviços para clientes.	3,67
	IPR	Em comparação com os nossos concorrentes, durante o último ano, a nossa empresa tem sido sucesso na criação de inovações em novos métodos de inovação ou processos.	3,73
	IPG	Em comparação com os nossos concorrentes, durante o último ano, a nossa empresa tem sido sucesso na criação de inovações em novas práticas de gestão.	3,74
	IPM	Em comparação com os nossos concorrentes, durante o último ano, a nossa empresa tem sido sucesso na criação de inovações em novas práticas em marketing.	3,22
	IMO	Em comparação com os nossos concorrentes, durante o último ano, a nossa empresa tem sido sucesso na criação de inovações em novos modelos de negócio.	3,58

Fonte: A Autora (2021).

Nota: Adaptado de Dávila, Varvakis e North (2021).

A partir dos indicadores dispostos na tabela 1 observa-se que as empresas brasileiras são mais propensas a inovar em processos, práticas gerenciais e produtos (DÁVILA; VARVAKIS; NORTH, 2019). Constata-se também que o indicador de inovação de produto tem a maior carga sobre o construto de *performance* inovadora, fenômeno que pode ser explicado devido ao fato de as empresas brasileiras adaptarem seus projetos de produtos para ambientes locais, ao invés de iniciarem projetos para o desenvolvimento de produtos totalmente novos, o que pode exigir grandes mudanças (inovações) em processos, marketing e modelo de negócio (PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2011).

Neste percurso, percebe-se que embora possível e necessário todo esforço para mensurar a *performance* inovadora este esforço se mostra complexo e difícil. Diante dessa dificuldade

constitutiva no estudo da *performance* pesquisas têm se inclinado a explorar os seus condicionantes, isto é, as explicações para a *performance* e neste caso duas mediações surgem com potencial explicativo como bem discutem Jacomossi e Feldmann (2020): **Capacidades Absortivas (CA's)** e **Boas Práticas de Gestão (BPG)**.

Para Cassol *et al.* (2016) e Silva e Costa (2018) as Capacidades Absortivas (CA's) podem ser definidas como a possibilidade de criação e aquisição de novos conhecimentos, como a capacidade de uma firma reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Considera-se, também, como as habilidades e conhecimentos coletivos que permitem o reconhecimento do valor de uma nova informação, ideia ou *insight*, para assimilação e aplicação mercadológica como fator crítico para suas capacidades de inovação (PEREIRA; FARIAS, 2018).

As CA's são geralmente vistas de maneira positiva devido aos benefícios relacionados a essa prática, conforme discorrem Cassol *et al.* (2016). Segundo esses autores alguns aspectos vantajosos que ganham destaque se referem à vantagem competitiva, desenvolvimento de estratégias organizacionais e capacidades internas à empresa, principalmente em relação às micro e pequenas empresas.

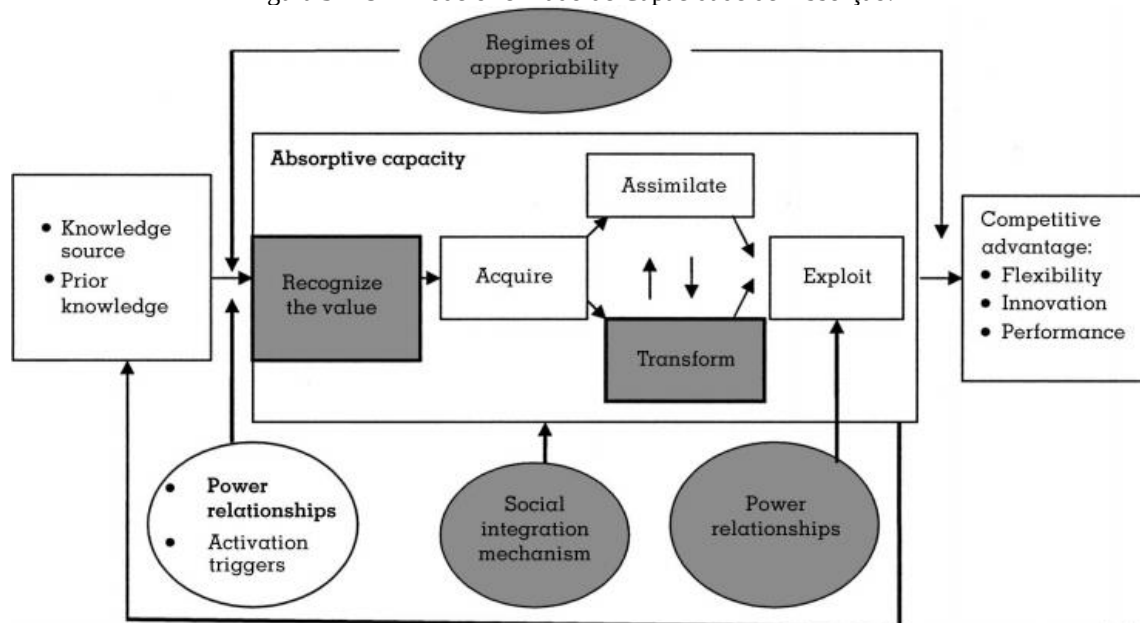
Outro aspecto considerável referente à capacidade absorativa diz respeito a sua intensidade. De acordo com Carvalho e Machado (2019) a intensidade das CA's pode sofrer influência de vários fatores, tais como (i) conhecimento prévio dos atores organizacionais, (ii) estrutura de comunicação entre o ambiente externo e o ambiente interno à organização, entre seus diferentes negócios e suas respectivas unidades funcionais, dentro de suas unidades funcionais, (iii) investimentos em atividades de pesquisa e desenvolvimento, (iv) sistemas de informação, (v) cultura organizacional que estimule o compartilhamento de informações, (vi) estruturas organizacionais menos verticalizadas, (vii) práticas de gestão que ensejem multifuncionalidade e (viii) integração de experiências.

Observa-se que as CA's implicam nas aptidões de reconhecimento do valor de novos conhecimentos para que possa assimilá-lo e aplicá-lo ao negócio com fins profissionais. Enfatiza-se que a capacidade de absorção depende da fonte de conhecimento e de conhecimento prévio, de modo a condicionar regimes de apropriabilidade e influenciar a *performance* inovadora de uma empresa (TODOROVA, DURISIN, 2007).

Os estudos de Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) se aprofundam na discussão sobre os regimes de apropriabilidade mediante a perspectiva das CA's. De acordo com esses autores, os regimes de apropriabilidade referem-se à dinâmica da indústria que afeta as capacidades de proteger as vantagens acerca de novos produtos ou processos. Desse modo,

são considerados moderadores do relacionamento entre capacidade de absorção e vantagem competitiva sustentável. Todorova e Durisin (2007) apresentam modelo com os elementos que compõem um regime de apropriabilidade, conforme evidenciado na figura 3.

Figura 3 – Um modelo refinado de Capacidade de Absorção.



Fonte: Todorova e Durisin (2007).

A partir da análise da figura 3 é possível constatar que vários elementos auxiliam na compreensão de como as CA's se estabelecem. As relações de poder e os mecanismos de integração social evidenciam o papel não só da transformação dos conhecimentos adquiridos (fonte de conhecimento e conhecimento prévio), mas também dos outros componentes de capacidade de absorção.

A ideia que ganha força consiste na necessidade não apenas de reconhecer o valor do conhecimento com o qual está tomando contato, mas também de assimilar este conhecimento e aplicá-lo de uma forma que gere inovações (TODOROVA; DURISIN, 2007; WEGNER; MAEHLER, 2012). A figura 3 também mostra que o regime de apropriabilidade consiste no processo que modera a dinâmica da capacidade absorativa, representando como estas capacidades se vinculam aos conhecimentos (fontes e prévios) e aos resultados, sugerindo que os regimes mais se parecem maneiras pragmáticas de organização de práticas e rotinas desenvolvidas nas instituições. Nota-se também que os resultados obtidos culminam em vantagens competitivas referentes à *performance*, flexibilidade e inovação em um ambiente intra e interorganizacional.

Rosa e Ruffoni (2014) explicam as quatro categorias das Capacidades Absortivas, sendo i) **Aquisição** a categoria que se refere a capacidade de identificar e obter conhecimentos de fontes externas (por exemplo, fornecedores, universidades, clientes, entre outros); ii) **Assimilação** diz respeito à capacidade de uma empresa de desenvolver processos e rotinas úteis na análise, interpretação e compreensão dos conhecimentos adquiridos externamente; iii) **Transformação** significa desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com o conhecimento adquirido e assimilado para uso posterior e; iv) **Exploração** denota a capacidade para melhorar, expandir e utilizar suas rotinas existentes, competências e tecnologias para criar algo novo com base no conhecimento transformado.

Vargas *et al.* (2020) corroboram para uma maior compreensão acerca dos elementos que compõem as capacidades de absorção quando explicam que a capacidade inovadora de uma empresa repousa na exploração do conhecimento interno e sua compreensão das etapas do processo de transformação e conversão de conhecimento em novos produtos ou serviços. Os autores pontuam que para que uma organização gere inovações a partir de conhecimento interno ou externo é necessário possuir conhecimento prévio suficiente, pois isto determinará oportunidades comerciais.

Logo a capacidade inovadora abrange as etapas do processo de transferir conhecimento e convertê-lo em novos produtos ou serviços. Sendo assim, resultado da aquisição de novos conhecimentos, de estímulo proporcionado pela aprendizagem e exploração do conhecimento externo.

Com base no que foi exposto até aqui, entende-se que as Capacidades Absortivas são elementos que medeiam a inovação em um ambiente organizacional, sendo útil considerar que pensar em termos de CA auxilia na compreensão acerca da forma como cada empresa de um arranjo colaborativo *performa* (WEGNER; MAEHLER, 2012) e, por conta disso, os resultados são heterogêneos.

As CA's estão subdivididas em duas categorias principais, que consistem em Capacidade Absortiva Potencial (CAP) e Capacidade Absortiva Realizada (CAR). De acordo com Cassol *et al.* (2016) na Capacidade Absortiva Potencial há uma bagagem de conhecimento que foi adquirida e assimilada, mas que se encontra em um nível “adormecido”, até que exista um real uso para esse conhecimento. Já a capacidade absortiva realizada atenta-se à transformação e aplicação do que foi previamente adquirido, proporcionando uma vantagem competitiva a ser desenvolvida em curto ou médio prazo.

Neste percurso, tentando compreender a rotina de busca de conhecimento externo e como este é tratado dentro da organização, Jacomossi e Feldmann (2020) coadunam com Cassol

et al. (2016) ao destacarem alguns elementos mapeados em seu trabalho de campo que explorou as dimensões da CA's, conforme disposto na figura 4.

Figura 4 – Pontos mapeados no trabalho de campo na dimensão Capacidade Absortiva.

Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	As formas e meios pelos quais a empresa busca o conhecimento externo; maneira pela qual os funcionários buscam e lidam com a informação dentro e além da indústria; parcerias estabelecidas com fornecedores, universidades, clientes e redes de negócios; relacionamento das filiais (multinacionais) com suas matrizes.
	Assimilação	Processos e rotinas que permitem que a nova informação seja analisada, processada, interpretada e classificada na empresa; fluxo de informações entre os departamentos; distribuição do novo conhecimento.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Formas pela qual a empresa estrutura o novo conhecimento e como este conecta as velhas rotinas com as que podem surgir como novas ou adaptadas.
	Aplicações	Implantação de novas rotinas que surgem como resultado do processo de transformação, ou, então, rotinas antigas que são readaptadas e aplicadas nas rotinas já existentes, que deem vazão a novas tecnologias por parte da organização.

Fonte: Jacomossi e Feldmann (2020).

As Capacidades Absortivas, para todos os autores até aqui consultados, derivam de uma coleção de rotinas e práticas organizacionais, bem como estratégias ao nível funcional adotados nas organizações que adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento (ROSA; RUFFONI, 2014; CASSOL *et al.*, 2016; CARVALHO; MACHADO, 2019; VARGAS *et al.*, 2020). Cabe destacar que adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento são práticas administrativas que compõem as Capacidades Absortivas.

Rangus e Slavec (2017) pontuam que as CA's são ampliadas através da descentralização da tomada de decisões que acarreta no fortalecimento das conexões entre funcionários, aumentando os níveis de interação, confiança e cooperação. Estes autores discutem que esses fatores impactam significativamente na *performance* organizacional inovadora. Nota-se que, buscando entendê-las, muitas relações são feitas entre CA's e *performance* inovadora. Dito isto, há um arrazoadado volume de estudos que se voltam a analisar a abertura da organização para o ambiente, sobretudo sua participação em ambientes colaborativos de inovação (SILVA *et al.*, 2014).

Desse modo, estudos relacionam Capacidades Absortivas, *performance* organizacional e *performance* inovadora, de modo que a compreensão acerca da relação envolve o reconhecimento de que as CA's impactam significativamente a inovação por transferência de conhecimento interno e externo (DAVILA; DURST; VARVAKIS, 2018; CARDOZO; KRONMEYER; VACCARO, 2019). Coadunam com esta última informação os resultados da pesquisa de González-Campo e Hurtado Ayala (2014) que indicam que capacidade de absorção age como uma ferramenta importante, mas não determinante, para as empresas alcançarem processos de inovação mais elevados.

As CA's também ajudam a compreender os êxitos dos arranjos colaborativos voltados a inovação, conforme evidenciado nos resultados de Cândido e Abreu (2001), Parung e Bititci (2006), Verschoore e Balestrin (2008), Lopes e Baldi (2009) e Alves e Pereira (2013). Todavia, nota-se que apesar do êxito há uma discrepância entre os benefícios internalizados nesses arranjos colaborativos, sugerindo que existe algo construído, estruturado ou desenvolvido nas organizações que facilitam ou inibem a apropriação do fluxo de conhecimento e informações (recursos) a fim de maximizar sua *performance* inovadora.

Olhando por este aspecto torna-se mais compreensiva a ideia de que as empresas obtêm *performance* heterogênea nos arranjos colaborativos, de modo que as CA's ajudam a entender o processo de apropriação dos resultados. É neste sentido que as Capacidades Absortivas surgem aqui como mediadoras da apropriação do fluxo (recursos), convertendo-o em *performance* inovadora. Insta salientar que existem muitos estudos envolvendo inovação (fechada) e CA's (CASSOL *et al.*, 2016; ENGELMAN *et al.*, 2016; CASSOL *et al.*, 2017; ROSSETTO *et al.*, 2017; PEREIRA; FARIAS, 2018; SILVA; COSTA, 2019), embora o mesmo não ocorra entre CA's e IA, bem como entre Capacidades Absortivas e empresas instaladas em ambientes inovadores.

A avaliação ou mensuração das CA's também conta com pertinentes discussões, conforme exposto nas pesquisas bibliográficas de Versiani *et al.* (2010) e Rosa e Ruffoni (2014). O estudo de Versiani *et al.* (2010, p. 7) debate sobre a mensuração das CA's quando indicam que “mensurar a capacidade absortiva é um procedimento permeado de dúvidas, o que faz com que tais medições sejam, no limite, bastante delicadas, para não dizer frágeis”.

Rosa e Ruffoni (2014) apresentam pesquisas que mensuraram as CA's, destacando algumas medidas encontradas, quais sejam, mensuração multidimensional, influência dos recursos da firma nas diferentes dimensões das CA's, estas como recurso dinâmico e suas múltiplas dimensões. A partir destas análises percebe-se que mensurar as CA's é um processo delicado e que se encontra com predominância em pesquisas de natureza quantitativa, havendo ainda uma carência de pesquisas que compreendam as Capacidades Absortivas através de métodos qualitativos, embora seja sugerido por Cassol *et al.* (2016).

No entanto, apesar de pesquisas tratarem sobre CA através de métodos essencialmente quantitativos, algumas pesquisas propõem discussões teóricas e empíricas a fim de analisar qualitativamente as CA's. Com base nessa informação, Cassol *et al.* (2016) sugerem a construção de novas rotinas para possibilitar o desenvolvimento da capacidade absortiva das empresas e, conseqüentemente, um novo viés para uma gestão estratégica eficaz do capital intelectual.

Essa inclinação sugerida por Cassol *et al.* (2016) aclara a relação entre as Capacidades Absortivas e as rotinas e práticas organizacionais, como um reforço constitutivo, de modo que o estudo esmiuçado das rotinas e práticas organizacionais pode potencializar as Capacidades Absortivas, razão pela qual discutiremos como outra mediação para a *performance* inovadora as Boas Práticas de Gestão (BPG).

Jacomossi e Feldmann (2020) informam que as CA's estão envoltas em processos utilizados pela empresa tendo em vista a busca de novos conhecimentos e tecnologias presentes no ambiente externo e a compreensão acerca de como estes são inseridos e/ou readaptados nas rotinas das empresas. Não obstante, os autores discutem que embora haja o aumento de produtividade devido à capacidade absortiva ou outras variáveis, ainda há outra explicação que emerge na literatura, qual seja, a existência de melhores práticas de gestão nas organizações, de modo que tendem a aumentar a eficácia organizacional.

Por isso, Rosa e Ruffoni (2014), Cassol *et al.* (2016), Carvalho e Machado (2019) e Jacomossi e Feldmann (2020) sugerem um reforço teórico entre Boas Práticas de Gestão e a intensidade ou desenvolvimento das CA's. Por isso, é possível pensar que as melhores práticas de gestão também, juntamente com as CA's, medeiam a *performance* inovadora.

Esse reconhecimento esbarra numa dificuldade em definir o que são Boas Práticas de Gestão, salientando que apesar de ser importante nunca houve consenso sobre como medir esta variável, levando a crer que essa dificuldade se dá pela própria abrangência do campo das práticas empresariais (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). É pertinente considerar que na pesquisa de Jacomossi e Feldmann (2020) não há uma definição clara para as Boas Práticas de Gestão. O esforço consiste na elucidação dos fenômenos que as permeiam, bem como a análise da interação dessas práticas com as Capacidades Absortivas das empresas analisadas.

Partindo desse entendimento, considera-se que a administração enquanto ciência se presta a entender e definir – com maior engajamento – os melhores métodos de trabalho, de modo que maiores aprofundamentos nos estudos acerca das práticas de gestão são sempre sócio-historicamente situados.

Contudo, pesquisas como a de Bloom e Van Reenen (2007) lançam mão de estudos comparativos e descritivos para criar *rankings* e tipologias de práticas, dentre eles surge uma estrutura tripartite envolvendo operações, *performance* e incentivos como dimensões de boas práticas. Logo, informam que as Boas Práticas de Gestão são aquelas que, na média, mostram-se boas para a produtividade das empresas e são consideradas *benchmark* no mercado.

Com o objetivo de mensurar as práticas de gestão em indústrias e países Bloom e Van Reenen (2006, 2007, 2010) avaliam-nas a partir destas três dimensões, conceituando **a)**

operações como a utilização de técnicas de *lean manufacturing*, racionalidade dos processos decisórios, documentação de desvios, avaliação de *performance*, revisão periódica de *performance*, qualidade das reuniões de *performance*, ações sobre resultados; **b) *performance*** como a utilização de metas e/ou objetivos financeiros e não financeiros, clareza nos objetivos, distribuição dos mesmos, grau de dificuldade para atingimento, conhecimento por todos, escala de tempo; e **c) incentivos** como programas de bônus, ações sobre *performance*, políticas de promoção, identificação das pessoas com as políticas da empresa, políticas de atração e retenção de talentos.

De acordo com Jacomossi e Feldmann (2020) as dimensões referentes às Boas Práticas de Gestão (Operação, *Performance* e Incentivos) interagem entre si, retroalimentando-se e formando um processo de gestão que influencia inclusive as rotinas organizacionais.

Com base nos resultados encontrados pelos autores, sugeriu-se que as práticas de gestão adotadas pelas empresas são fortemente associadas com os níveis de lucratividade e produtividade. Sendo assim, empresas que apresentam índices elevados em ambos os níveis de *performance* tendem a apresentar melhores práticas de gestão (BLOOM; VAN REENEN, 2007; JACOMOSSO; FELDMANN, 2020).

De acordo com Cassol *et al.* (2016) as práticas de gestão adotadas para o desenvolvimento do capital intelectual, da capacidade absorptiva e da inovação são a) capacitação constante dos colaboradores; b) programas de sugestões; c) assimilação de novas tecnologias; d) aplicação de conhecimentos técnicos; e) parcerias com órgãos de apoio à inovação. Dessa forma, entende-se que as práticas mencionadas são essenciais para o desenvolvimento da CA das empresas, sendo plausível considerá-las na busca pela compreensão acerca de como essas Capacidades Absortivas se desenvolvem.

Nesse contexto, cabe destacar as unidades de análise utilizadas nesta pesquisa para avaliar os dois mediadores da *performance*, Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão, conforme evidenciado no quadro 1.

Quadro 1 – Unidades de análise para as categorias mediadores da *performance*.

Mediadores da <i>performance</i>	Categorias de análise	Objetivos
Capacidades Absortivas	Capacidade absorptiva potencial: aquisição e assimilação.	Classificar as empresas pelo nível de desenvolvimento ou intensidade das Capacidades Absortivas, estabelecendo literalmente um <i>ranking</i> por indicador geral e por dimensão.
	Capacidade absorptiva realizada: transformação e exploração.	
Práticas de Gestão	Operações	Evidenciar Boas Práticas de Gestão comuns as empresas com níveis mais elevados de capacidade

	<i>Performance</i>	absortiva geral e por dimensão, na expectativa de identificar padrões recorrentes em termos de Boas Práticas de Gestão e níveis ou intensidades de Capacidades Absortivas.
	Incentivos	

Fonte: A Autora (2021).

Em que pesem essas considerações, fica entendido que para se analisar a *performance* inovadora de uma empresa ou de um arranjo colaborativo é condição *sine qua non* considerar os condicionantes da *performance* representados pelas Capacidades Absortivas e pelas Boas Práticas de Gestão, ponderando acerca das aplicações, definições, características e mensurações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa é a explicação detalhada de toda ação desenvolvida durante a pesquisa, de modo a colocar em ordem todos os elementos que comporão o caminho a ser trilhado pelo pesquisador durante a realização do trabalho científico. Diante disso, evidencia-se nessa seção as principais escolhas metodológicas que auxiliaram no atingimento do objetivo geral da presente pesquisa, qual seja, entender como as Capacidades Absortivas se relacionam com as práticas de gestão em organizações inseridas em ambientes colaborativos para inovação.

Nesse contexto, cabe destacar de forma sintetizada, as principais decisões metodológicas para investigar o fenômeno do estudo e alcançar os objetivos estabelecidos, conforme exposto no quadro 2.

Quadro 2 – Relação entre unidades de análise e decisões metodológicas.

Mediadores da <i>performance</i>	Categorias de análise	Instrumentos de coleta	Técnicas de análise	Objetivos
Capacidades Absortivas	Capacidade absortiva potencial: aquisição e assimilação.	Estatística descritiva	Estatística descritiva com medidas de tendência central, tais como médias, medianas, modas, máximo e mínimo dos índices e indicadores para cada um dos indicadores dos quatro componentes da capacidade absortiva.	Classificar as empresas pelo nível de desenvolvimento ou intensidade das Capacidades Absortivas, estabelecendo literalmente um <i>ranking</i> por indicador geral e por dimensão.
	Capacidade absortiva realizada: transformação e exploração.			
Práticas de Gestão	Operações	Análise de conteúdo temática	Técnica de análise de conteúdo temática, tendo como temas ou temáticas as categorias das Boas Práticas de Gestão.	Evidenciar Boas Práticas de Gestão comuns as empresas com níveis mais elevados de capacidade absortiva geral e por dimensão, na expectativa de identificar padrões recorrentes em termos de Boas Práticas de Gestão e níveis ou intensidades de Capacidades Absortivas.
	<i>Performance</i>			
	Incentivos			

Fonte: A Autora (2021).

Nota-se no quadro 2 a relação entre os mediadores da *performance*, categorias de análise, instrumentos de coleta, técnicas de análise e objetivos pretendidos. Entregando-se além dos indicativos do quadro 1, os atributos analíticos descritos durante a seção metodológica.

3.1 Classificação da Pesquisa

No que se refere à natureza da pesquisa, utilizou-se uma abordagem quanti-quali pois os procedimentos analíticos desenvolvidos foram ao encontro dos estudos acerca do relacionamento entre Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão como modos de apropriabilidade de recursos, contribuindo para a *performance* inovadora. Flick (2009) faz uma breve diferenciação entre pesquisa quantitativa e qualitativa e evidencia que enquanto a primeira se vale de números a segunda usa o texto como material empírico.

No caso desta pesquisa, mensurou-se quantitativamente o nível de desenvolvimento ou intensidade das Capacidades Absortivas, que representa o aspecto quanti na pesquisa. Além disso, foram realizadas entrevistas a fim de identificar as principais práticas de gestão desenvolvidas nas empresas, representando o aspecto quali na pesquisa.

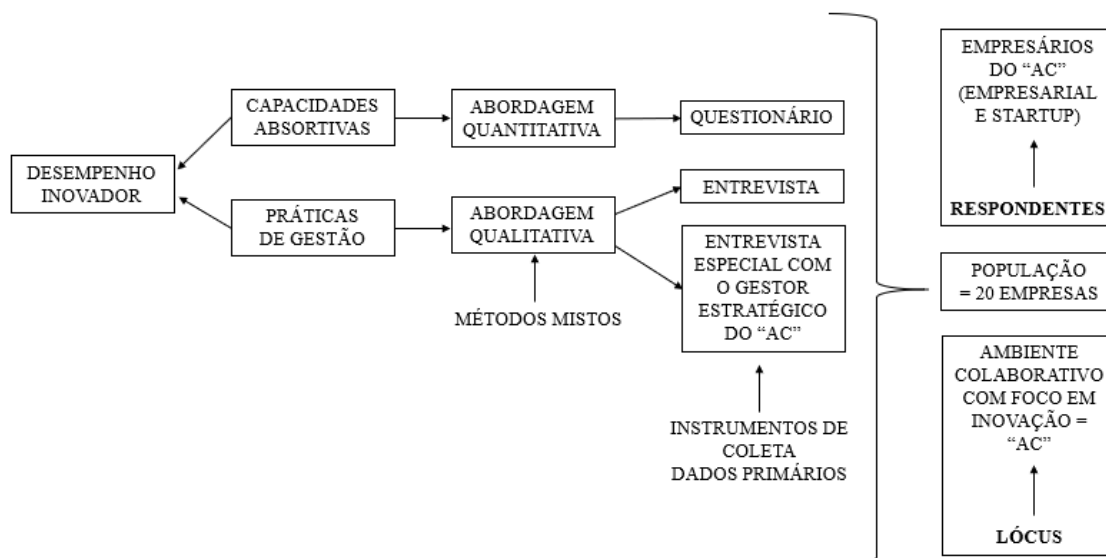
Não são etapas sequenciais, ou seja, uma primeira quanti seguida da quali, ou vice-versa, mas sim etapas concomitantes, entendidas por Creswell (2014, p. 39) como a situação em que “o pesquisador converge ou mistura dados quantitativos e qualitativos para realizar uma análise abrangente do problema de pesquisa”.

Destaca-se também que o objetivo é de caráter exploratório pois, assim como já se discutiu na introdução, há uma lacuna acerca da compreensão sobre as formas pelas quais as organizações se apropriam dos recursos acessíveis nos ambientes colaborativos voltados a inovação na promoção da *performance* superior. Assim, Gil (2008) informa que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

3.2 Design e Estratégia de Pesquisa

A seguir, apresenta-se na figura 5, a esquematização do *design* teórico-metodológico da pesquisa, evidenciando além das duas principais chaves teóricas desta pesquisa – Capacidades Absortivas e práticas de gestão – os tipos de abordagens, instrumentos de coletas, respondentes, população e lócus.

Figura 5 – Design teórico-metodológico da pesquisa.



Fonte: A Autora (2021).

Como se observa na figura 5 a coleta ocorreu a partir do acesso a dois tipos de respondentes: i) Empresários de empresas incubadas (startups graduadas ou não) e ii) empresários do chamado empresarial no Armazém da Criatividade. Sendo assim, a pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos ou multi-situados, uma vez que se investigou as empresas como unidades autônomas que compartilham de uma mesma base, qual seja, o Armazém da Criatividade. De acordo com Martins e Theophilo (2009) o estudo de caso analisa de forma profunda e intensa uma unidade social, tratando de investigar empiricamente fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis.

Gil (2008) enfatiza que o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto a servir para pesquisas com diferentes propósitos, a saber: i) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; ii) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e iii) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Já é consolidada a estratégia de estudos de caso, múltiplos ou não, quando se desenha pesquisas envolvendo Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão, num desenho maior que trata de *performance* inovadora. Exemplos são os trabalhos de Guedes *et al.* (2016), Silva e Costa (2019) e Jacomossi e Feldmann (2020), todas analisando mais de uma empresa e comparando-as. O avanço desta pesquisa é que são empresas instaladas em um mesmo ambiente colaborativo para inovação, permitindo explorar a heterogeneidade da *performance* frente a

comunalidade de acesso aos recursos, deslocamento empírico que confere à empresa certo grau de originalidade.

3.3 População, Respondentes e Fontes de Investigação

Para o critério de escolha das empresas que participam e/ou participaram do ambiente de inovação do Armazém da Criatividade foram considerados os seguintes aspectos: (i) o acesso às empresas, (ii) o pertencimento a uma estrutura colaborativa para a inovação (Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão) e (iii) a possibilidade de averiguação da maneira pela qual as Capacidades Absortivas e as Boas Práticas de Gestão auxiliam no entendimento da *performance* inovadora.

Dito isto, buscou-se junto ao Armazém da Criatividade o número de empresas incubadas (graduadas e não graduadas) e o número de empresas que compõem o empresarial do AC. Após solicitação desses dados por e-mail aos gestores do AC, em 28/05/2020, foram recebidos dois arquivos em PDF informando os dados solicitados. Desde a sua instalação em Caruaru no ano de 2016, o AC gerou 3 turmas de incubação, a primeira no ano de 2017, a segunda em 2018 e a terceira em 2019.

Em 2020 foi aberto o edital para incubação, mas devido à crise epidêmica do Covid-19 não houve prosseguimento das atividades. A primeira turma de incubação contou com 6 empresas, destas 3 concluíram a incubação e 3 não concluíram, do mesmo modo se deu nos dois anos seguintes. Na segunda turma 11 empresas participaram e apenas 4 concluíram e, por fim, a terceira turma incubou 10 empresas, onde somente 5 empresas concluíram a incubação.

Desse modo, desde a sua concepção até o momento atual, 12 empresas foram incubadas pelo AC com conclusão (graduação) e 15 participaram do processo sem graduar. Já o Empresarial é composto por 8 empresas, segundo dados recebidos por e-mail. Assim, buscou-se o acesso às 12 empresas graduadas e às 8 empresas do empresarial do Armazém da Criatividade, sendo as 20 empresas a população deste estudo.

A escolha das empresas graduadas baseou-se no fato de elevada *performance* inovativa, concluindo um processo competitivo e complexo de incubação que atesta a competência tanto gerencial quanto inovativa, indispensável para vincular as Capacidades Absortivas e as Boas Práticas de Gestão como mediações para a *performance*. Além das startups, buscou-se também as empresas pertencentes ao empresarial na tentativa de perceber influências do Armazém da Criatividade nas práticas de gestão das empresas que pertencem ao arranjo colaborativo.

Os respondentes da pesquisa consistiram nos CEO's, diretores, proprietários ou responsáveis pela condução das empresas no ambiente colaborativo do Armazém da Criatividade. Estabelecido este critério, acessou-se 1 respondente de cada empresa (Startup e Empresarial) que concordou em responder as questões propostas nesta pesquisa.

Não consistindo como um dos respondentes (startups e empresarial) desse estudo, mas integrando a pesquisa como um ator indispensável para maior conhecimento acerca das práticas gerenciais do Armazém da Criatividade, foi realizada uma entrevista no dia 02 de setembro de 2020 com o gestor de inovação do AC, para que fosse possível comparar a visão do gestor do AC com as perspectivas e anseios dos empresários participantes do Armazém da Criatividade, além de verificar a influência do acompanhamento do AC nas práticas de gestão desenvolvidas pelos gestores em suas empresas.

Para fins de investigação, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As primárias consistem de (i) questionário para mensurar o nível ou intensidade das Capacidades Absortivas das empresas e (ii) entrevista semi-estruturada para explorar as práticas de gestão desenvolvidas pelas empresas, além de explorar junto ao gestor estratégico do AC em que consiste o processo de incubação, sendo aplicado outro material de coleta (Apêndice C).

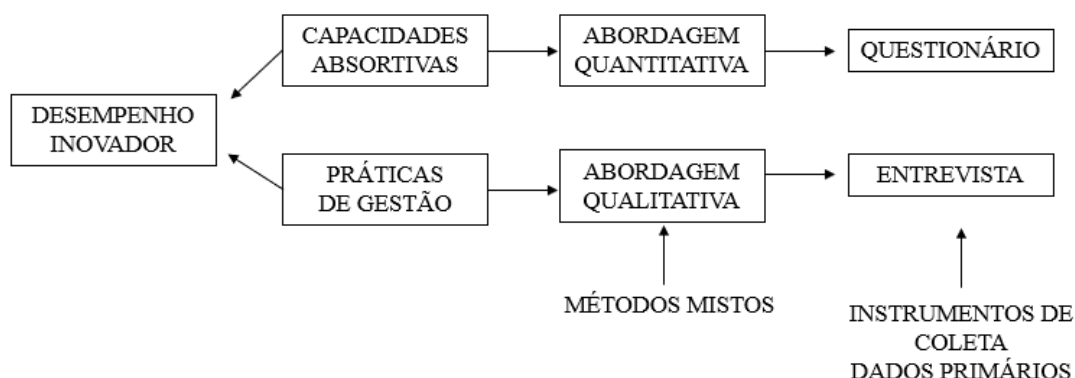
Como fontes secundárias, utilizadas para fins de triangulação de fontes com a entrevista e o questionário, foram acessados documentos tanto do AC quanto das empresas, que estão disponíveis nos *websites* das empresas. Essa busca partiu da tentativa de identificar como funciona o processo de incubação no Armazém da Criatividade e os recursos disponibilizados para as empresas que integram o arranjo colaborativo.

3.4 Coleta e Instrumentos

Conforme discutido em tópicos anteriores, a pesquisa tem características quantitativa e qualitativa, sugerindo, no mínimo, dois instrumentos de coleta de material primário, bem como a pesquisa conta com duas bases teóricas. Referente à exposição das decisões metodológicas insta destacar que esta seção segmenta por abordagem (quantitativa e qualitativa) os procedimentos adotados. Bem como, traz informações suplementares sobre os instrumentos de coleta e os dados obtidos por meio dos mesmos.

A seguir está discriminada na figura 6 a síntese das referidas decisões metodológicas da pesquisa apresentadas nas seções 3.4.1 e 3.4.2.

Figura 6 – Relacionamento dos instrumentos com as características e bases teóricas para o estudo.



Fonte: A Autora (2021).

3.4.1 Coleta e Instrumentos na Abordagem Qualitativa

Referente à busca pela identificação das Boas Práticas de Gestão, utilizou-se o instrumento de coleta já validado por Bloom e Van Reenen (2010), utilizado também e com modificações por Jacomossi e Feldmann (2020) que gentilmente compartilhou o instrumento após conversa por e-mail. O instrumento consiste em uma entrevista que se baseia em uma ferramenta que avalia um total de 18 práticas, tendo como base dimensões das práticas de gerenciamento. As questões estão disponíveis no apêndice B. Salienta-se que foram inseridas no apêndice B mais 10 questões de autoria própria, afim de proporcionar um pujante leque de informações a respeito dos respondentes e das empresas, constando no apêndice B como questões socioeconômicas.

A realização da entrevista, deu-se por meio da plataforma online *Google Meet*. O passo a passo ocorreu da seguinte forma: Durante o mês de agosto de 2020 foram contactados através de e-mails, telefonemas e mensagens pelo aplicativo *WhatsApp* os 20 empresários que consiste na população deste estudo. Desse total, 11 empresários concordaram em participar da entrevista, bem como responder ao questionário.

Dos 9 restantes, 3 afirmaram não ter interesse e/ou tempo para participar e os 6 demais concordaram em participar, mas não compareceram às entrevistas. Este último grupo foi contactado mais de 3 vezes individualmente, caso ainda tivessem interesse em participar, mas não houve retorno. Dessa maneira, optou-se por trabalhar com uma amostra da população, visto que 9 dos 20 empresários não quiseram participar da entrevista e nem responder ao questionário.

3.4.2 Coleta e Instrumentos na Abordagem Quantitativa

Utilizou-se questionário com inspiração nos trabalhos de Cruz (2011) e Guedes *et al.* (2016) a fim de explorar as Capacidades Absortivas nas empresas analisadas. O questionário foi composto por 35 perguntas específicas do modelo de capacidade absorativa e para cada pergunta foi aplicada uma escala de 1 a 10. Contudo, na presente pesquisa foram consideradas apenas 22 perguntas do questionário utilizado pelos autores mencionados, uma vez que 13 perguntas não contemplavam as intenções desta pesquisa. O questionário está apresentado no apêndice A.

Cabe informar que foi realizado um pré-teste na data 03/09/2020. O questionário foi aplicado ao primeiro entrevistado, ocupante do cargo de diretor executivo e facilitador na empresa A. Posteriormente, perguntou-se ao respondente se o documento estava de fácil compreensão ou se seria necessário a modificação de algo e obteve-se como resposta a não necessidade de alterar o questionário. Logo, este instrumento foi aplicado aos demais participantes sem que houvesse modificações, bem como a resposta foi contabilizada como válida para os fins da pesquisa.

O questionário para mensurar as Capacidades Absortivas foi aplicado por meio da plataforma *online* do *Google Forms*, tendo em vista que no momento atual a crise epidêmica do Covid-19 inviabilizou a aplicação presencial dos instrumentos de coleta. Segundo Mota (2019) o *Google Forms* apresenta como principais características a possibilidade de acesso em qualquer local e horário, agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, pois quando respondido as respostas aparecem imediatamente e a facilidade de uso entre outros benefícios.

De modo geral, esta ferramenta se mostra muito útil em diversas atividades acadêmicas, e em especial para a coleta e análise de dados tanto em desenhos quantitativos quanto qualitativos, facilitando o processo de pesquisa.

3.4.3 Informações Suplementares sobre a Coleta de Dados

Cabe destacar também que 1 (uma) empresária do grupo dos 11 respondentes concordou em ser entrevistada, mas não respondeu o questionário. A entrevistada, assim como os demais empresários, recebeu o link pelo aplicativo *Whatsapp*, mas não o respondeu. Ela foi contactada 5 vezes e afirmou que iria responder, mas não respondeu. Diante dessa situação, a autora optou por encerrar o recebimento de respostas do questionário e trabalhar com as respostas coletadas pelos outros 10 empresários.

Entretanto, o material coletado por meio da entrevista com a empresária que não respondeu o questionário foi considerado, pois mostrou-se viável analisar as práticas de gestão da empresa. Logo, tivemos 10 respostas válidas para o questionário e 11 entrevistas realizadas.

Nesse ínterim, o esforço por buscar mais participantes cessou por meio da criticidade da pesquisadora frente a saturação dos dados. Além do que, as últimas entrevistas pouco incrementaram em relação a informações adicionais. Assim, frente a dificuldade de obter novos participantes e da saturação qualitativa decidiu-se encerrar o processo de coleta de dados em 06/10/2020, perfazendo aproximadamente 3 meses de coleta de dados.

Insta salientar que dos 11 empresários entrevistados, 8 pediram para não citar os seus nomes e os respectivos nomes das suas empresas. Desse modo, acatou-se o pedido dos entrevistados e optou-se por não citar os nomes de nenhum dos empresários, bem como as empresas pelo nome real, visto que 3 empresários não se importaram que seus nomes e os nomes das empresas fossem divulgados. Sendo assim, a autora decidiu utilizar a referência: “Empresa A”, “Empresa B”, “Empresa C” e assim respectivamente até a 11ª empresa, a “Empresa K”.

Adicionalmente à entrevista semiestruturada, como forma de triangular fontes, foram utilizados dados disponíveis em *websites* para confrontar as informações indicadas nas entrevistas. Assim, utilizou-se fontes de dois tipos: primárias (entrevistas e questionários) e, como confirmação analítica, fontes secundárias disponíveis em *websites*.

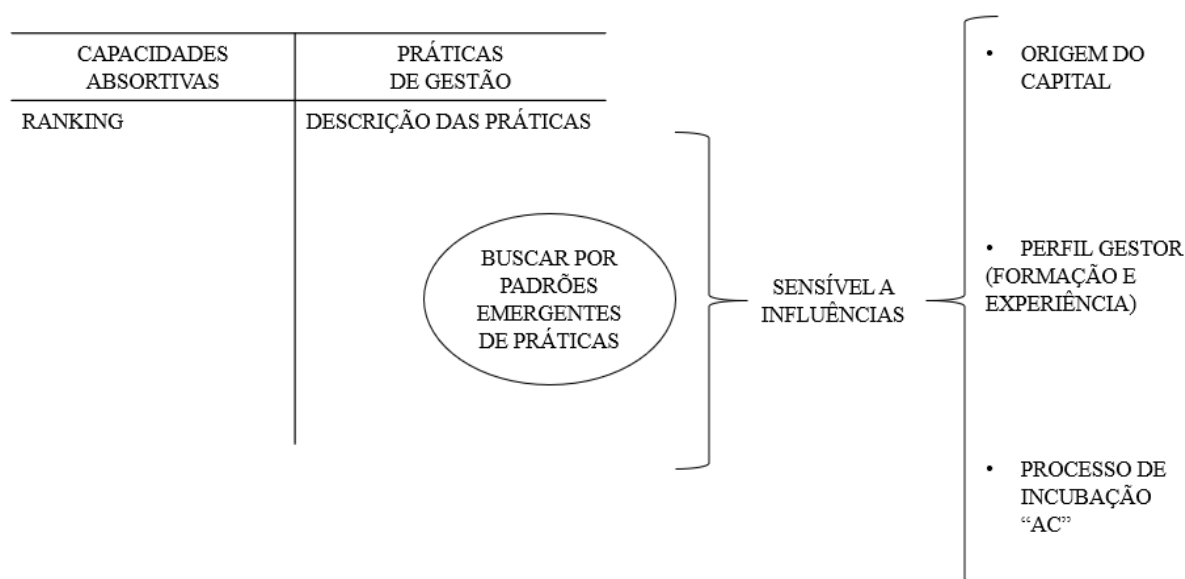
É válido destacar que a validação dos instrumentos, para além do uso já validado por pesquisas anteriores (BLOOM; VAN RENEEN, 2010; CRUZ, 2011; GUEDES *et al.* 2016; JACOMOSSI; FELDMANN, 2020), conta também com validação de *lócus*, ou seja, os instrumentos foram aplicados em pesquisas com foco em desenvolvimento de inovação, mostrando já certo alinhamento com o universo pragmático dos respondentes.

Quanto aos mecanismos empregados para garantir validade e confiabilidade ao estudo destacam-se três tipos de triangulação: (i) de fontes de dados (primárias e secundárias), de modo que “o processo de triangulação garantirá que descobertas em um estudo de caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa” (MARTINS; THEOPHILO, 2009, p. 68); (ii) de pesquisadores, uma vez que as interpretações serão validadas em constantes e exaustivas conversas entre o pesquisador e o orientador, no esforço por validar intersubjetivamente os achados e interpretações e; (iii) de método, como sugerem Paiva Junior, Souza Leão e Mello (2011), indicando que o uso de métodos qualitativos e quantitativos devem ser utilizados de modo complementar e não como rivais.

3.5 Técnicas de Análise Aplicadas ao Material Empírico

Após a coleta do material, fez-se uso de duas técnicas de interpretação para estes dados, atendendo às demandas das abordagens mistas (quanti e quali) utilizadas nesta pesquisa. Desse modo, nesta seção estão dispostas, separadamente, as técnicas empregadas para os dados obtidos de natureza qualitativa e quantitativa. Para melhor elucidação destas informações, o formato desenhado para a interpretação dos dados é apresentado na figura 7.

Figura 7 – Formato desenhado para a interpretação dos dados.



Fonte: A Autora (2021).

3.5.1 Técnicas de Análise Qualitativas

Referente ao material empírico proveniente da entrevista, após transcrição, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática, tendo como temas ou temáticas as categorias das Boas Práticas de Gestão, já apresentadas no referencial teórico. De acordo com Gil (2008, p. 152-153) “a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação”. Justifica-se a escolha da análise de conteúdo temática, pois esta é uma técnica utilizada em outras pesquisas que também tratam das Boas Práticas de Gestão, como é o caso do estudo de Jacomossi e Feldmann (2020).

Entretanto, cabe informar que na presente pesquisa há diferença no tratamento dos dados obtidos por meio da entrevista em comparação com pesquisas anteriores, como é o caso de Jacomossi e Feldmann (2020). Aqui, fez-se uma listagem das Boas Práticas de Gestão

identificadas nas empresas, diferentemente da narrativa pela qual Jacomossi e Feldmann (2020) trabalharam com os dados, incorporando-as a um contexto explicativo.

3.5.2 Técnicas de Análise Quantitativas

Quanto ao questionário empregou-se estatística descritiva com medidas de tendência central, tais como médias, medianas, modas, mínimo e máximo de cada resposta. Para Santos (2018) a estatística descritiva recolhe, organiza, sintetiza e descreve os dados, permitindo a análise e a interpretação dos dados. A ideia aqui referiu-se à classificação das empresas pelo nível de desenvolvimento ou intensidade das Capacidades Absortivas, estabelecendo literalmente um *ranking* por indicador geral e por categoria.

O resultado final da análise consistiu na descrição das Boas Práticas de Gestão comuns as empresas com níveis mais elevados de capacidade absorptiva geral e por categoria, partindo da expectativa de identificar padrões recorrentes em termos de Boas Práticas de Gestão e níveis ou intensidades de Capacidades Absortivas, servindo como parâmetro para se compreender a *performance* inovadora que, embora não integre o desenho da pesquisa, é teoricamente vinculado ao desenvolvimento de níveis mais elevados de capacidade absorptiva e da presença de boas prática de gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, são apresentados os resultados desta pesquisa. Inicialmente, descreve-se as características das onze empresas analisadas (4.1), delineando os seus perfis mediante a identificação dos cargos dos respondentes.

Na sequência, as demais seções abordam a ocorrência das BPG nas empresas (4.2), a ocorrência de práticas de gestão ruins ou ausentes (4.2.1), as BPG por vinculação ao ambiente criativo (4.2.2.), como também evidencia as Capacidades Absortivas nas empresas (4.3), apresentando os resultados com base em seus tipos e categorias (4.3.1), e por vinculação ao ambiente criativo (4.3.2).

Por último, descreve-se a mensuração da capacidade absortiva (4.4) e o seu vínculo com as Boas Práticas de Gestão das empresas que fazem parte do ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade (4.4.1).

4.1 Descrição das Empresas Participantes da Pesquisa

Conforme mencionado na seção 3.4 da metodologia desta pesquisa, optou-se por não citar os nomes dos respondentes, bem como não citar também os nomes das empresas. Desse modo, cada empresa está representada por uma letra do alfabeto, iniciando pela letra “A” até a 11ª letra “K”. Contudo, apesar de não informar os referidos nomes, serão informadas as áreas de atuação de cada empresa, data e horário da entrevista e também a classificação da empresa (startup ou empresa que atua no empresarial), evidenciado no quadro 3.

Quadro 3 – Área de atuação das empresas.

Nome da empresa	Área de atuação	Data e horário da entrevista	Classificação da empresa
Empresa A	Educação, formação, eventos	03/09/2020 às 10h	Startup
Empresa B	Moda e Confeção	04/09/2020 às 16h	Startup
Empresa C	Criação de software, saúde.	07/09/2020 às 14h	Empresarial
Empresa D	Comunicação, <i>Design</i> , Tecnologia	08/09/2020 às 15h	Empresarial
Empresa E	Têxtil, Marketing e Comunicação	10/09/2020 às 19h.	Startup
Empresa F	Consultoria, Negócios	14/09/2020 às 15h	Empresarial
Empresa G	Games, audiovisual	14/09/2020 às 16h.	Startup
Empresa H	Moda e Decoração	17/09/2020 às 14h	Startup
Empresa I	Educação, consultoria, gerenciamento de redes sociais	18/09/2020 às 14h	Startup
Empresa J	Marketing e Comunicação	21/09/2020 às 14h	Startup
Empresa K	Moda e Sustentabilidade	06/10/2020 às 10h	Startup

Fonte: A Autora (2021).

Buscou-se trabalhar com as startups graduadas devido ao fato de elevada *performance* inovativa, concluindo um processo competitivo e complexo de incubação que atesta a competência tanto gerencial quando inovativa, indispensável para vincular as Capacidades Absortivas e as Boas Práticas de Gestão como mediações para a *performance*.

Dito isto, cabe descrever, brevemente, o processo de incubação promovido pelo Armazém da Criatividade. Pois, a ideia aqui não é descrever com riqueza de detalhes o processo, uma vez que o objetivo principal deste estudo não é a incubação, mas entender como as Capacidades Absortivas se relacionam com as práticas de gestão em organizações inseridas em ambientes colaborativos para inovação.

Logo, esta incubação consiste em um programa voltado aos empreendedores com novas ideias. Durante o processo, os participantes têm acesso a mentorias, treinamentos, consultorias nas áreas tecnológica e de negócios, além de contar com infraestrutura de trabalho, apoio à participação em eventos e *networking*.

Vale destacar que, após a graduação, algumas startups continuaram fazendo parte do ambiente do AC enquanto empresas dos espaços empresariais. Estes, são espaços destinados à instalação de empreendimentos oriundos das incubadoras, das universidades ou do mercado.

Com base nos dados das entrevistas, percebeu-se que as startups dispunham e dispõem de mais benefícios frente às empresas que utilizaram e utilizam os espaços empresariais, tais como: um aluguel mais barato, acesso às máquinas e equipamentos do Armazém da Criatividade, disponibilidade em usar as salas do ambiente etc.

Contudo, é uma política estabelecida que permite com que isso aconteça. Os empresários das startups assinam um contrato que assegura esses benefícios, enquanto as empresas do empresarial ingressam já sabendo que não terão os mesmos direitos que as startups. Ocorre que, para as empresas dos espaços empresariais a principal vantagem em fazer parte do Armazém da Criatividade é o baixo custo do aluguel.

Assim, na análise comparativa entre startups e empresas do empresarial é perceptível um forte impacto em relação ao custo-benefício. Empresários de ambos os lados afirmaram que o aluguel pago para acessar o ambiente do AC era mais vantajoso quando comparado com outros espaços situados em Caruaru-PE.

Além disso, há um sistema de trocas, no qual as empresas fornecem algum tipo de serviço ao Armazém da Criatividade e em contrapartida conseguem descontos no aluguel, ou mesmo redução do aluguel total. Em conversa com o gestor estratégico do Armazém da Criatividade, Rômulo César, ficou entendido que há troca de recursos, e nessa prática a empresa

incubada ou empresarial pode fornecer serviços ao AC e em troca, por exemplo, pode haver redução no aluguel do espaço ou mesmo permutas.

O gestor cita que uma empresa pode prestar consultoria grátis e não pagar aluguel no mês em que prestou o serviço. Outro exemplo é de uma empresa que pode promover um curso e destinar vagas para os colaboradores do AC, em troca de redução de aluguel. Essa prática faz com que as metas de ação social e inovação sejam alcançadas. Esta é a estratégia 20/80: se é um curso pago e não tem impacto na sociedade 20% das inscrições fica para o AC, e 80% é da empresa. Esta é uma prática de negócio do AC. Se houver a permuta o AC dispensa os 20% do empresário.

A seguir, estão apresentadas no quadro 4 os perfis individuais das 11 empresas (8 startups e 3 empresas do empresarial), considerando suas principais características, envolvendo as estruturas organizacionais. Desse modo, o quadro 3 exibirá as informações sobre formação acadêmica do entrevistado, cargo que ocupa na empresa, se tem experiência prévia como gestor, como empresário ou experiência anterior no setor de atuação, quantidade de funcionários na empresa, se ainda funciona nas dependências do Armazém, qual área de atuação da empresa, o ano de fundação, o tempo de atuação ou se ainda atua no Armazém, se conseguiu graduar-se ao final do programa de incubação (apenas startups) e qual a situação atual da empresa.

Quadro 4 – Perfis individuais das empresas.

Empresa	Nível hierárquico	Formação Acadêmica	Cargo	Experiência prévia como gestor	Experiência prévia como empresário	Experiência anterior no setor de atuação	Qt. de funcionários	Funciona nas dependências do Armazém	Área de atuação	Ano de fundação	Tempo de atuação no AC	Graduou ao final do programa de incubação	Situação da empresa
A	Diretoria	Ensino superior.	Diretor executivo e facilitador	Sim	Não	Não	Voluntários	Não	Educação, formação e eventos.	2019	2 anos	Sim	Ativa
B	Diretoria e Nível gerencial	Ensino superior	CEO e Diretora Comercial	Não	Não	Sim	3	Não	Moda e Confecção	2016	4 anos	Sim	Ativa
C	Diretoria e Nível gerencial	Ensino superior.	Diretor executivo e facilitador	Sim	Sim	Não	4	Não	Criação de software e saúde	2015	3 anos	Empresarial	Ativa
D	Diretoria e Nível gerencial	Pós-graduação	Líder de tecnologia.	Não	Não	Não	10	Sim	Educação	2018	2 anos	Empresarial	Ativa
E	Diretoria	Pós-graduação	CEO	Não	Não	Não	0	Não	Têxtil, marketing e comunicação	2015	18 meses	Sim	Encerrou as atividades
F	Diretoria	Pós-graduação	CEO	Sim	Sim	Sim	0	Sim	Consultoria e negócios	2018	14 meses	Empresarial	Ativa

G	Diretoria	Pós-graduação	CEO	Sim	Sim	Sim	4	Não	Games, audiovisual	2013	4 anos	Sim	Ativa
H	Diretoria	Ensino superior	Diretora	Não	Não	Sim	0	Não	Moda e Confecção	2018	1 ano	Sim	Ativa
I	Nível não gerencial	Ensino superior	Auxiliar administrativo	Sim	Sim	Sim	0	Não	Marketing e Comunicação	2018	1 ano	Sim	Em standby
J	Diretoria	Pós-graduação	CEO	Sim	Sim	Sim	0	Não	Marketing e Comunicação	2018	2 anos	Sim	Reprojetou
K	Diretoria	Pós-graduação	CEO	Sim	Sim	Sim	0	Não	Moda e sustentabilidade	2019	2 anos	Sim	Ativa

Fonte: A Autora (2021).

A empresa A desenvolveu o projeto de sua startup dentro do Armazém da Criatividade por meio do processo de incubação. A principal motivação do respondente em integrar o ambiente, foi a possibilidade de serviços ofertadas, bem como as vantagens de ter acesso à infraestrutura do AC, como o próprio entrevistado diz:

[...] e lá no Armazém eu utilizava a sala do coworking, a sala de reuniões, sala de captação de áudio... isso era muito prático para mim, porque se eu queria dar aula, promover eventos, marcar reuniões eu poderia usar os espaços. Espaços muito bons, diga-se de passagem. (Empresa A).

O processo de incubação e o espaço colaborativo foram importantes para a cultura organizacional da sua empresa, principalmente em conjunto com outras empresas, o que é chamado de networking. A contribuição dos especialistas do AC era notável, quando estes compartilhavam ideias, ajudavam a empresa a desenvolver a ideia e davam um feedback satisfatório, conforme indica o entrevistado:

[...] muitas vezes eu tinha ideia, eu compartilhava com o pessoal lá que estava com a gente, e o gestor de inovação estava sempre com a gente e quando eu compartilhava a ideia, ele me ajudava ao me fazer ver essa ideia por outras perspectivas, eu considerava sempre o que eles falavam como algo importante, aplicável para minha empresa. (Empresa A).

A empresa B ingressou no Armazém da Criatividade para uma nova experiência de negócio. O AC forneceu à startup além da estrutura física, conhecimento para desenvolver o negócio, suportes de inovação, de processos têxteis e também de *design*, assim como aponta a entrevistada:

[...] se eu não tivesse tido o aporte técnico com viés empreendedor e a estrutura física em relação a espaço, em relação a laboratório, eu não teria desenvolvido meu projeto... o Armazém foi muito especial, um marco muito importante na história da minha empresa. (Empresa B).

Depois de participar do Mind the Bizz, a empresa começou a tomar forma no processo de incubação. A entrevistada destacou que a principal motivação em integrar o AC foi o suporte tecnológico e também por o AC ser um ambiente de inovação inédito em Caruaru-PE: “o Armazém é um lugar muito especial, que não tinha ainda em Caruaru. Ele deu um suporte para tecnologia que a gente não teria com facilidade em outro espaço”.

A empresa C atuou primeiramente no espaço de coworking e depois foi para o empresarial, pois na sala do empresarial tinha mais privacidade. A empresa conta com 3 sócios e fazendo parte do AC percebe ganhos na proximidade com universidades, faculdades de medicina e upe. O AC tem muitas parcerias, por meio do AC contratou prestadores de serviços, mas não estabeleceu parcerias com nenhuma empresa que faz

parte do ambiente interno do Armazém, conforme o respondente afirmou: “O que aconteceu já é que a gente já teve conversas com outras empresas, mas não necessariamente houve parceria”. Na incubadora, torna-se mais fácil de acessar parcerias com agentes externos, mas o respondente acredita que se buscar junto ao AC pode acessar esses recursos, mas ainda não o fez. O acesso à universidade foi iniciativa da empresa e não do AC. Mas os eventos que ocorrem o AC auxiliam na busca de recursos.

A empresa D foi a segunda a ingressar no empresarial do Armazém da Criatividade e foi possível reconhecer diversos benefício em fazer parte desse ambiente, conforme afirmou o empresário:

[...] então a gente acompanhou bastante a história. E o grande lance do armazém pra gente é que o armazém é um hub, ele conecta coisas. Então terminou sendo muito bom para os negócios, pra gente, porque as pessoas iam no armazém procurando serviços e a gente sempre estava lá. E também, como ele é subsidiado, o custo benefício para uma empresa estar lá, mesmo fora de um programa era muito bom. (Empresa D).

O respondente também relatou que teve como principal motivação, além do custo benefício, a infraestrutura que o armazém fornece para receber clientes. Resposta que coaduna com os relatos dos respondentes das empresas “A” e “B”, visto que também destacam a infraestrutura como princípio motivador.

A empresa E contou que participou da primeira turma de incubação e que o suporte dado pelo AC implicava na empresa aprender a como gerir o próprio negócio mais do que simplesmente ensinar, apenas, a fazer o *business score*. Citou que estabeleceu parcerias com outras empresas no AC, relatou que faziam as estampas para uma empresa de divulgação e em troca essa empresa divulgava a empresas deles. Destacou também que o processo de incubação deu muito suporte e foi uma experiência positiva, segundo o respondente:

O Armazém permitia a prototipagem de várias estampas, e a gente usava a máquina de impressão sublimática para montar o catálogo de estampas, esse catálogo foi levado aos clientes com o mix de estampas que trabalhávamos... Também contribuiu com recurso financeiro, teve uma edição que eu e minha sócia conseguimos ir ao São Paulo Fashion Week (SPFW) e foi uma viagem custeada em passagem e estadia pelo AC, juntamente como Missão que o NTCPE organiza junto com o SEBRAE e outros empresários do APL local para ir em missão para o SPFW e era algo que estava previsto no programa de incubação. (Empresa E).

Para a empresa E também houve ganhos em aprendizado e oportunidades de negócios. Ganhos relacionados a recursos intelectuais, técnicos, das consultorias, dos cursos que haviam no AC.

A empresa F consiste em uma empresa de consultoria que ainda atua no Armazém da Criatividade, no ambiente empresarial. É a empresa que atua há mais tempo em relação as demais entrevistadas. De acordo com o empresário:

O que chamou a minha atenção em relação ao Armazém da Criatividade foi a forte pegada inovadora de lá e quando eu percebi isso, eu vi uma oportunidade de fazer parte desta rede colaborativa. Foi nesse sentido que eu busquei o Armazém, iniciando como coworking (por 1 ano), mas como a minha demanda de consultoria começou a aumentar bastante eu migrei para o ambiente empresarial. (Empresa F).

O respondente acredita que a rede de relacionamentos do AC é deficitária, pois gera pouco fluxo de profissionais. Mas reitera que a partir do momento que a sua empresa se situa no Porto Digital/AC isso agrega valor para o negócio dele. O respondente atrai o cliente por iniciativa própria e leva estudantes e profissionais para o AC para gerar essa rede de negócios. Por isso que indiretamente gera valor, mas diretamente não.

A empresa G é uma startup criada para dar soluções de entretenimento de jogos mobile e outros tipos de jogos. Sobre a motivação para integrar o ambiente do AC, o respondente relatou:

Não foi apenas um elemento que me motivou, foi o ecossistema do Porto Digital /AC, o ambiente colaborativo, o ambiente de networking. Quando o AC veio para Caruaru eu tive a certeza que tinha que fazer parte daquele ambiente com um projeto. Além disso, tem o peso e a credibilidade do nome Porto Digital /AC. Fazer parte do AC também gera mais credibilidade, também fizemos parcerias dentro do ambiente, devido ao acesso ao AC. (Empresa G).

Sobre essas parcerias, o empresário destacou as experiências com projetos de editais na área de desenvolvimento de jogos em aplicativos e também treinamento corporativo que envolvia outras empresas e pessoas das áreas de conhecimentos. Não necessariamente eram pessoas do AC, mas faziam parte do ecossistema do Porto Digital de maneira geral. Aconteceu diversas vezes em diversos momentos.

A empresa H destacou inúmeros benefícios em fazer parte do Armazém da Criatividade. A empresária contou que o AC deu todo o suporte necessário para a empresa dela: “Recebi do Armazém e dos gestores de lá o suporte de gestão, financeiro, de inovação. Sem o apoio do AC, seria mais difícil, pois sou a única dona da empresa e não há sócios nem colaboradores diretos”. Em sua jornada profissional no AC, conheceu pessoas que a influenciaram positivamente e que os ensinamentos que aprendeu na época não ficaram para trás, mas os considera até hoje, para a vida pessoal e profissional. A respondente também relatou algumas dificuldades durante o processo de incubação, por não ter conhecimento nas demais áreas gerenciais da empresa dela, pois é formada em

design de moda. Não possuía formação ou conhecimento para os demais setores da empresa. Também relatou a dificuldade em precificar serviço, e em realizar o planejamento estratégico.

A empresa I consistiu numa startup de educação digital de marketing. A respondente entrou na startup quase no fim da incubação. Afirmou que presenciou poucas mentorias devido a sua entrada tardia. Não acessou muitos recursos, mas contou que foi uma experiência muito boa e agradável o tempo que passou no Armazém. Citou aspectos positivos do AC, como o espaço, a infraestrutura e as tecnologias que ao seu ver estimulam a criatividade. A empresária utilizou câmeras fotográficas, computadores e os especialistas davam muito suporte. Destacou o networking como ponto positivo, pois várias parcerias e/ou indicações de trabalho surgiram. Sobre essas parcerias, a respondente informou:

Nós não fechamos parcerias com empresas do AC, mas fechamos parcerias com empresas/instituições externas. Teve um evento do Senac que eu conhecia um dos professores e apresentei esse professor a pessoas de outras startups e a parceria foi muito boa. (Empresa I).

A empresa J ouviu dos especialistas do Armazém da Criatividade que era preciso estruturar o projeto e tentar aplicá-lo afim de perceber se era possível entrar no processo, pois segundo o respondente:

[...] lá (no AC) conheci o Hudson Leandro que na época era o gestor de empreendedorismo e deu muitos conselhos. De cara ele me disse que o projeto dele era natimorto. Mesmo assim explicou como era o programa de incubação, que durava 12 meses, o que o AC queria, o que iam ensinar... e orientou também que eu procurasse um sócio, pois se o eu tivesse que sair, teria o sócio para dar continuidade no negócio. Por causa disso eu fiz parceria com um amigo jornalista com pós-graduação em marketing, com um engenheiro de desenvolvimento/software e mais uma sócia publicitária. (Empresa J).

Quando perguntado sobre motivações para integrar o ambiente do AC, o respondente afirmou que mesmo sem o Armazém da Criatividade “saber fazer” estava objetivamente querendo evoluir modelos de negócios. Mesmo não sendo o lugar ideal, era o lugar que mais se aproximava de onde ele precisava estar para desenvolver seu negócio.

A empresa K ingressou no AC numa época efervescente após ouvir falar do AC em uma palestra. A respondente ficou encantada com os equipamentos do Armazém, mas informou que todos os produtos lá produzidos são prototipagem, ou seja, não produzia em larga escala, o que foi considerado um ponto negativo. Ela relatou que inicialmente, procurou o Marco Pernambucano da Moda, mas seu projeto não foi selecionado.

Posteriormente, buscou o Armazém da Criatividade, houve um mês de preparação e após isso o seu projeto foi selecionado. A empresária relatou que “no Armazém eu tive acesso à consultoria contábil, e por um tempo teve assessoria jurídica, mas não durou muito tempo, pois o AC não estava podendo pagar os honorários do advogado”. A empresária também contou que acessou diversos recursos como a gestão de empresas (consultoria que mais impactou), assessoria contábil, equipe de suporte (estudantes de administração-estagiários), as pessoas que trabalhavam no laboratório deram suporte. Relatou que não pagava para usar essas máquinas, pois a mensalidade paga permitia que usassem as máquinas.

Insta salientar que das empresas analisadas, oito continuam atuando nos mesmos segmentos de origem fazendo parte ou não do Armazém da Criatividade, e apenas três empresas encerraram ou mudaram a ideia principal do negócio. Como é o caso da empresa “E” que não deu continuidade ao negócio, optando por “fechar as portas” da empresa logo após a graduação; da empresa I que atualmente está com as atividades paralisadas e sem previsão de retorno; e da empresa J que reprojeteu e atualmente funciona como uma plataforma de atendimento clínico.

4.2 Boas Práticas de Gestão em Empresas Inseridas em Ambientes Colaborativos para Inovação

Nesta seção, estão apresentadas as Boas Práticas de Gestão das onze empresas analisadas. Optou-se por segmentar essas práticas não por empresa individualmente, mas segundo as dimensões que as constituem – operação, *performance* e incentivo – de acordo a recomendação teórica de Jacomossi e Feldmann (2020).

Desse modo, a primeira dimensão analisada foi a **operação** e através dela foi percebido que as empresas têm uma grande variedade de boas práticas, num total observado de 22 práticas, sendo a dimensão com maior número de práticas, conforme exibido no quadro 5:

Quadro 5 – Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão Operações.

<u>Dimensão</u>	Catálogo das BPG encontradas	Recorrência de empresas que adotam BPG	
		Empresarial	Startup
Operações	Revisar continuamente o desempenho;	2	5
	Usar <i>design thinking</i> ;	0	1
	Realizar reuniões periodicamente;	1	2
	Buscar diferencial na hora do atendimento;	0	1

Dar suporte ao cliente durante a venda e no pós-venda;	1	3
Buscar feedback dos colaboradores e/ou dos clientes;	0	4
Entregar o produto/serviço com qualidade e no tempo certo;	1	3
Usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , <i>canvas</i> , <i>kanban</i> , <i>SEO (Search Engine Optimization)</i> , <i>scrum</i> e <i>trello</i> ;	2	4
Determinar claramente as metas e os objetivos;	1	1
Desenvolver práticas próprias de gestão a partir de reuniões de negócios e objetivos técnicos;	0	1
Estabelecer planos de ação;	1	0
Revisar continuamente os processos;	2	3
Conversar sobre revisão/desempenho de forma a dividir essa revisão por níveis, estratégico, tático e operacional;	0	1
Compartilhar conhecimento, para tentar nivelar melhor o conhecimento da equipe;	1	0
Realizar consultoria de métodos ágeis de desenvolvimento de produto;	1	0
Buscar sempre se atualizar participando de cursos e treinamentos;	0	2
Focar nas mídias digitais e sociais	0	2
Focar no bom relacionamento com o cliente;	0	2
Buscar referências de resolução de problemas observando como outras empresas agem (<i>benchmarking</i>);	0	1
Buscar inovar e desenvolver práticas de gestão;	0	1
Fazer pesquisa de satisfação sobre serviços, produtos ofertados e também para saber sobre produtos recém-lançados;	0	1
Buscar mão-de-obra qualificada.	0	1

Fonte: A Autora (2021).

Após a identificação das práticas, percebeu-se que algumas se tornavam recorrentes nas entrevistas, como por exemplo revisar continuamente o desempenho, realizar reuniões periódicas, buscar a satisfação dos clientes, revisar continuamente os processos, buscar a fidelização investindo no pós-venda e até mesmo agradar os clientes investindo diretamente na qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados, além de buscar o feedback de clientes e colaboradores. Estas ações coadunam com Bloom e Van Reenen (2010), quando discutem a importância das práticas que envolvem avaliação e revisão periódica de *performance*, qualidade das reuniões de *performance* e ações sobre resultados.

A pesquisa de Vogel e Wood Jr (2012) aponta que investir em programas de qualidade contribui para melhorar a satisfação do cliente e a reputação da empresa, e indica que estas BPG auxiliam no desempenho organizacional. A respondente da startup “B”, informou as práticas desenvolvidas por sua empresa que englobam o que foi mencionado anteriormente:

Eu sempre digo, tanto para os funcionários quanto para os clientes que eu quero parceiros [...] vejo as necessidades dos meus clientes, como eu posso ajudar da

melhor forma. Nós temos diferencial na hora do atendimento, a gente sempre está dando o maior suporte aos nossos clientes ‘gente, e aí? Gostaram? Teve algum problema?’ A gente sempre tá muito atento a necessidade do cliente, a essa comunicação muito forte, a apresentação do nosso serviço, a apresentação da minha pessoa e de minha sócia. A gente sempre está muito bem arrumada para passar credibilidade ao cliente. (Empresa B)

Além da valorização dos clientes, outra importante prática identificada consiste na utilização de ferramentas administrativas para melhorar a *performance* das empresas. Bernardo (2019) informa em seu estudo que a integração de múltiplas ferramentas de gestão culmina na excelência organizacional em empresas e destaca as seguintes ferramentas: análise *swot*, *Balanced Scorecard*, *canvas*, *kanban*, *scrum*, dentre outras. Estas, também foram ferramentas identificadas na presente pesquisa, conjuntamente ao *google forms*, *SEO (Search Engine Optimization)* e *trello*.

O uso dessas ferramentas pode ser evidenciado nos relatos a seguir: “Lá a gente utiliza o *kanban* com metodologia ágil de gestão de processos, ferramentas de gestão de projetos como *trello*, eu utilizo como prática para meus clientes. No mais isso, diretamente isso”. (Respondente da empresa F). Outras passagens também contribuem para esse entendimento:

[...] teve *scrum* que é uma metodologia de desenvolvimento de software que serviu muito para minha empresa [...]. Nós utilizamos também a técnica *SEO ‘Search Engine Optimization’* que é responsável por colocar um site nas primeiras buscas do Google, e por causa disso, todos os dias a empresa recebe várias visitas sem pagar nada por isso. Isso foi um trabalho árduo que deu certo. (Empresa J)

[...] a gente por ser uma startup tudo é muito dinâmico. Dentro da parte de tecnologia, a gente utiliza *scram* e *kanban* para definir o que é tarefa e atividade para a gente fazer. E a gente vai ajustando de acordo com as necessidades, seja de clientes, seja melhoria do aplicativo em si. (Empresa C).

[...] a gente buscava outras empresas maiores como referência, mas também buscava inovar e desenvolver práticas de gestão. [...] a gente usava o *google forms* para abordar os clientes, fazia pesquisa de satisfação e pelo *google forms* a gente buscava o feedback dos clientes sobre serviços, produtos ofertados e também para saber sobre os produtos lançados, buscava opiniões [...] tentava buscar coisas novas, mas só aplicava alguma coisa quando tinha alguma urgência [...] não tinha métodos de desempenho bem definidos. (Empresa I).

Outras ações identificadas se referem à busca da melhoria contínua e análise do desempenho contínuo, práticas tratadas por Bloom e Van Reenen (2010) e Jacomossi e Feldmann (2020), que fazem parte de manufatura enxuta em que sempre há espaço para melhorar (melhoria contínua) e ter compromisso com a qualidade na produção. A fim de evitar desperdícios e prejuízos financeiros.

Esta afirmação está em consonância com o relato da entrevistada da empresa A: “São feitas reuniões mensais para melhorar os processos, o andamento dos serviços. E também para reajustar os processos para diminuir os impactos que erros e problemas poderiam ocasionar, alinhar os processos”. Essas reuniões servem para verificar se as metas e os objetivos estão sendo cumpridos, se é preciso melhorar algum aspecto ou setor da empresa e até mesmo para determinar novas metas de acordo com as necessidades da empresa.

A empresa G relatou que “as melhorias no processo ocorrem de duas formas: “buscamos a melhoria contínua das atividades e de outros departamentos de outros setores e também fazemos isso quando surge outros problemas que a gente não havia identificado antes”. Reafirmando a importância da busca da melhoria contínua a empresa D indica: “Buscamos ativamente a melhoria contínua. Sempre revemos os processos, a forma de executá-los, revemos os problemas e caso haja problemas, a gente busca fazer ajustes”.

Nota-se, a partir dos relatos dos empresários, a importância de buscar sempre a melhoria contínua para que as empresas obtenham vantagem competitiva, destaquem-se em inovação, invistam em produtos e serviços de qualidade, consigam buscar soluções para eventuais problemas e sempre revisem as metas e os objetivos propostos no planejamento do negócio.

Na sequência, no quadro 6, estão dispostas as 12 práticas observadas na dimensão **Performance**, bem como a frequência de ocorrência.

Quadro 6 – Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão *Performance*.

Dimensão	Catalogação das BPG encontradas	Recorrência de empresas que adotam BPG	
		Empresarial	Startup
<i>Performance</i>	Estabelecer de metas de impacto e de novos clientes;	0	1
	Basear metas pelo valor contábil ao acionista;	0	3
	Determinar metas facilmente alcançáveis;	1	3
	Planejar considerando curto, médio e/ou longo prazo;	3	8
	Buscar atrair, reter e desenvolver talentos em toda a organização a todo o tempo;	0	2
	Estabelecer metas sobre eixos relacionadas a processos e qualidade da entrega dos produtos;	0	1
	Promover eventos;	0	1
	Realizar processo seletivo e entrevistas para saber do feeling do colaborador;	1	0
	Orientar o colaborador para poder melhorar a prática de trabalho;	1	0
	Estabelecer metas independentes no qual cada setor estipula um saldo de metas;	1	0
	Deixar claro o papel de cada sócio;	0	1
	Definir bem as medidas de desempenho;	0	2

Fonte: A Autora (2021).

Na dimensão *performance* todas as empresas deram respostas diferentes sobre planejamento. Algumas afirmaram que planejam no curto, médio e longo prazo. As demais afirmaram que se concentram apenas em um ou dois desses prazos e justificaram as razões pelas quais focam em algum período em específico. Jacomossi e Feldmann (2010) indicam que critérios bem definidos de planejamento e distribuição de metas auxiliam na *performance* das empresas.

Concomitantemente, ao observar as práticas extrai-se dos dados a evidência que uma delas se desenvolve em todas as 11 empresas analisadas, consistindo em um padrão emergente, que é o planejamento considerando um período de tempo (BLOOM; VAN RENEEN, 2007; 2010). Contudo, percebeu-se maior recorrência do planejamento no curto prazo – presente em 7 empresas – e se destaca dos planejamentos a médio e longo prazos, devido a um problema de acompanhamento. De acordo com os entrevistados, planejar a curto prazo permite maior controle dos processos caso haja imprevistos e parece se vincular a ambientes de negócios que estão imersos, neste caso, (startups e negócios com tecnologia).

Desse modo, cabe destacar o relato do respondente da empresa A: “Depois de muito falhar, hoje, nós planejamos considerando o curto, o médio e o longo prazo, mas trabalhamos mais a curto prazo, porque percebemos que não é muito difícil planejar a longo prazo, principalmente no momento atual”. O entrevistado se referiu a dificuldade e incerteza em planejar a longo prazo, devido a pandemia mundial causada pelo covid-19. Relato semelhante, vê-se na entrevista com o respondente da empresa F:

Após a pandemia eu passei a fazer planejamento no curto e médio prazo. A pandemia foi a maior aceleradora que o meu negócio já teve nos últimos tempos. Quando o meu negócio foi pivotado era 70% consultoria presencial e 30% formato digital. A meta era tornar o negócio 90% digital e 10% presencial até 2021. Na pandemia tudo mudou. Desenvolvi serviços, produtos digitais... e com isso percebi que planejamento a longo prazo é utópico. Atualmente a minha empresa só se programa a curto e médio prazo. Entendendo que o curto prazo são 12 meses, médio prazo são 3 anos e longo prazo são mais de 36 meses (Empresa F).

Com base nos relatos dos entrevistados, constata-se que os empresários planejam de acordo com as necessidades dos seus negócios e eventuais problemas que possam ocorrer, como é o caso da crise sanitária do covid-19 que acarretou em grandes mudanças em diversas empresas.

Sobre as metas das empresas, destacou-se que quatro empresas preferem estipular metas mais fáceis de alcançar e segundo Bloom e Van Reenen (2007) metas fáceis são utilizadas pelas empresas para melhorar a moral da equipe e encorajar as pessoas. Pois,

implementando metas mais difíceis há maiores chances de as pessoas simplesmente desistirem e recusarem-se a trabalhar.

Metas financeiras e não financeiras também foram relatadas, pois as empresas afirmaram estabelecer metas sobre satisfação de clientes, qualidades de produtos/serviços, realização pessoal, posicionamento no mercado e reconhecimento e também metas de escalabilidade e sustentabilidade. Pesquisas anteriores também chegaram ao mesmo resultado quanto ao estabelecimento de metas nos dois eixos citados. Exemplo disso é o estudo de Jacomossi e Feldmann (2020) que identificaram nas empresas analisadas objetivos financeiros e não financeiros, sendo desdobrados para todos os níveis de cada empresa. Além disso, definem esta ação como uma boa prática de gestão. Algumas das respostas dos entrevistados refletem o estabelecimento dos dois tipos de metas, especialmente as não financeiras, conforme segue:

[...] as metas financeiras são consequência. A realização pessoal é o mais importante, assim como a paixão e o amor pelo que nós fazemos [...] nós só tivemos retorno financeiro mais notável depois de 4 anos e sobre as metas, elas estão mais conectadas às expectativas individuais de desempenho, essa opção. (Empresa B).

[...] não são só metas financeiras que importam. Temos metas de quantidade de alunos, metas de impacto que quer dizer que se conseguimos atingir “X” alunos, queremos atingir “XY”. Também consideramos a questão geográfica, buscamos outras localidades para situar o negócio, não ficar presos ao Armazém. (Empresa A)

Existem muitas metas que não são financeiras, como as metas de qualidade [...] servem para eu saber se aquilo que estou entregando está gerando custo-benefício e se durante o tempo eu me acomodei na entrega do produto [...] também trabalho com metas para manter bons padrões de serviço ou produto. [...] dentro da meta de qualidade tem o *recall*, que é como as pessoas o conhecem. Fazemos o *recall* de *branding*, de qualidade, da parte financeira que engloba a parte comercial também. (Empresa F).

O financeiro é essencial para qualquer empresa. Mas almejávamos nos posicionar no mercado e ter reconhecimento. A nossa empresa participou de encontros de estudantes com *designers*, palestrou em turmas da UFPE, Caruaru e Recife. [...] fizeram parcerias que acabaram num fiasco pois a outra parte não cumpriu com o acordado. (Empresa E).

Com base nos relatos dos entrevistados, percebe-se que as empresas estabelecem metas financeiras e não financeiras. Alguns exemplos são as metas de impacto, de aquisição de novos clientes, de melhorias nos processos e entregas de produtos, de qualidade, de realização pessoal etc.

Os exemplos das empresas mencionadas coadunam com essa afirmação, como é o caso da empresa B, que atuou durante três anos sem ter grandes lucros financeiro,

apenas no quarto ano conseguiram um retorno financeiro melhor, e mantiveram o negócio mesmo sem lucros significativos devido ao negócio ser um sonho realizado para as sócias. Os empresários que estipulam metas financeiras e não financeiras têm mais chances de ter um bom progresso em relação à *performance* empresarial (BLOOM; VAN REENEN, 2007).

Adiante, apresenta-se no quadro 6 a catalogação das Boas Práticas de Gestão a considerar a dimensão **Incentivos**, num total de 12 práticas diferentes.

Quadro 7 – Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão Incentivos.

Dimensão	Catalogação das BPG encontradas	Recorrência de empresas que adotam BPG	
		Empresarial	Startup
Incentivos	Recompensar o colaborador;	0	1
	Promover o colaborador de acordo com a boa execução dos projetos, ser disposto a ousar e pensar fora da caixa;	0	2
	Incentivar pessoas talentosas a participar;	0	1
	Reter os melhores talentos por meio de Cultura de feedback;	0	1
	Buscar se ajustar diante do erro para tornar o ambiente mais agradável;	0	1
	Elogiar o colaborador;	0	1
	Trabalhar com o salário justo;	0	1
	Formar parcerias com os colaboradores para o desenvolvimento de produtos/serviços e partilhar a rentabilidade;	0	2
	Buscar trabalhar em conjunto;	0	1
	Comissionar por setores: <i>saving</i> , economia, proatividade, cumprir metas;	1	0
	Dar protagonismo aos colaboradores por meio da adesão à cultura da empresa;	1	0
	Valorizar os colaboradores.	0	1

Fonte: A Autora (2021).

A última dimensão analisada, refere-se aos incentivos. Sobre essa seção, considera-se informar que os incentivos estão relacionados às empresas que possuem colaboradores. Assim, percebeu-se menor quantidade de Boas Práticas de Gestão nessa dimensão, pois apenas 5 (cinco) das 11 (onze) empresas possuem ou possuíam colaboradores ou voluntários remunerados, logo, 6 (seis) contavam com sócios ou apenas com o próprio dono da empresa.

Durante a entrevista com a empresa B, a respondente deixou claro seu compromisso com os colaboradores e também com os seus clientes. Afirmou que métodos próprios de administração foram desenvolvidos para gerar diferencial competitivo e valorização profissional, todavia quando questionada sobre políticas de incentivos aos colaboradores, a empresária B respondeu:

[...] eu acho que a gente elogia, lógico. Mas essa questão de *status* não, por questão própria, assim, a gente acha que quando faz isso acaba gerando uma concorrência, uma rivalidade entre eles. Para a gente é sempre melhor não fazer esse tipo de coisa. Aqui a gente trabalha muito com a mão de obra justa, então, todas as pessoas que estão com a gente recebem o justo pelo seu serviço e também e sempre o que a gente pode fazer para gratificar eles por desempenho, mas não tem essa coisa: funcionário do mês, sabe!?! (Empresa B).

Das cinco empresas analisadas, apenas a empresa B não realizava ações de promoção de colaboradores, embora tenha afirmado que trabalhavam com mão de obra justa e que sempre gratifica por desempenho. Entretanto, a partir de sua reposta é notável que a empresa estabelecia ações sobre *performance*, como os elogios que direcionava às boas práticas dos colaboradores (BLOOM; VAN REENEN, 2007).

As demais empresas informaram que consideravam diversas práticas dos colaboradores que faziam com que eles fossem promovidos ou mesmo que recebessem comissionamentos por seus desempenhos.

As empresas “A” e “D” praticam o sistema de recompensas, que segundo Bloom e Van Reenen (2010) motivam os colaboradores a trabalharem com mais empenho, ao passo que quanto mais se destacarem, maior será o benefício por aquele esforço.

[...] as pessoas da empresa são igualmente recompensadas independentemente do nível de desempenho [...] os critérios que fazem com que um profissional seja promovido são a boa execução dos projetos, a pessoa ser disposta a ousar e pensar fora da caixa [...] segunda opção, a nossa empresa fornece uma ampla gama de razões que incentivam pessoas talentosas a participar e retemos os melhores talentos por meio de cultura de feedback. (Empresa A).

Trabalhamos com sistema de recompensas que geralmente são comissionamentos, eles existem fora do setor comercial. No setor comercial é muito claro que é comissionado por desempenho. [...] desenvolvemos formas de comissionar por outros setores, por *saving*, economia, proatividade, cumprimento de metas, para ter mais abertura e motivar melhor o pessoal. [...] os critérios que fazem com que um profissional seja promovido são o *fit* com a cultura da empresa, não medimos, mas sabemos quem está mais aderente a empresa quem se adapta melhor, a gente muda muito rápido, a gente cria um produto novo muito rápido, a gente desmancha e cria um setor muito rápido, muda de equipe, muda de *sparing*. Geralmente quem se adapta melhor a essas mudanças termina sendo promovido, basicamente isso, *hadskil*- conhecimento técnico. (Empresa D).

A empresa A recompensa os colaboradores mesmo que não haja elevações nos índices de produção, enquanto a empresa D recompensa por *saving* que funciona como um indicador que mensura os resultados do negócio tanto no setor financeiro quanto na *performance*, por percepção no aumento da economia da empresa, por proatividade do colaborador, pelo cumprimento de metas, práticas que vão de encontro com o que os estudos empíricos, como o de Bloom e Van Reenen (2010) sugerem.

4.2.1 Identificação de Práticas de Gestão Ruins e/ou Ausentes

Após a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, notou-se que as empresas não apresentaram apenas Boas Práticas de Gestão nas dimensões propostas por Bloom e Van Reenen (2007; 2010) e Jacomossi e Feldmann (2020). Para estes autores, as Boas Práticas de Gestão envolvem aspectos como gerenciamento do conhecimento, do relacionamento, da tecnologia, de estratégia, estrutura de propriedade das empresas e a dimensão do capital humano. Assim como altos níveis de capital humano e competição entre os setores estão também associados com *scores* de melhores práticas de gestão.

Contudo, pensar no oposto dessas práticas implica em práticas de gestão ruins. Bloom e Van Reenen (2010) informam que empresas com práticas de gestão deficitárias tendem a ser menores, menos produtivas, não crescem rapidamente e têm menores taxas de sobrevivência.

A partir dessas considerações, notou-se que a empresa “E” apresentou práticas de gestão ruins, no antônimo de boas práticas, inclusive de todas as empresas entrevistadas foi a única que informou o encerramento das atividades e o não interesse em retornar às atividades, tanto por parte do respondente quanto por parte das demais sócias. Quando questionado sobre métricas de desempenho o respondente da empresa “E” relatou:

Olha... o desempenho era revisado mais nessa ideia de sucesso/falha, a gente não buscava feedback, ainda tentamos vender as estampas avulsas e não funcionou. Acho que falhamos na imaturidade de aprender e aplicar os conhecimentos adquiridos e na ansiedade de fazer o produto girar, ter lucros. Fazíamos isso de forma não estruturada. A gente também não considerava prolabore. Foram 18 meses sem ver 50,00 na conta. (Empresa E).

De acordo com as informações da resposta anterior, percebe-se que algumas Boas Práticas de Gestão tratadas por Bloom e Van Reenen (2010) e Jacomossi e Feldman (2020) não estão presentes na empresa “E”. Todavia, é importante informar que nenhuma das empresas entrevistadas, seja *startup* ou empresarial, apresentou todas as Boas Práticas de Gestão descritas nos estudos mencionados anteriormente e que são as principais bases teóricas da presente pesquisa.

A maioria das empresas em menor ou maior grau apresentaram práticas de gestão ruins, conforme apresentado no quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Catalogação das más práticas de gestão das empresas analisadas.

Dimensão	Práticas	Empresas	Startup	Empresarial
Operação	As melhorias no processo são feitas apenas quando surgem problemas.	E.	1	0

	Rastreamento de desempenho incompleto.	A, D, E, H e I.	4	1
	O desempenho é revisado com pouca frequência e apenas em escala de sucesso/falha.	D e E.	1	1
<i>Performance</i>	As medidas de desempenho são mal definidas e/ou mal compreendidas.	A, E, H, I e J.	5	0
Incentivos	Não subsidia incentivos para os colaboradores, como promoções e recompensas.	B e C.	1	1

Fonte: A Autora (2021).

A partir da análise do quadro 8 constata-se que oito empresas apresentaram práticas de gestão ruins, dentre elas seis startups e duas empresas do empresarial. A dimensão que mais houve recorrência dessas práticas foi a dimensão **operação**, nela, três práticas de gestão ruins estavam presentes em cinco empresas (A, D, E, H e I). Essas práticas implicam em melhorias no processo apenas quando surgem problemas, rastreamento de desempenho incompleto e revisão do desempenho com pouca frequência e apenas em escala de sucesso/falha.

Bloom e Van Reenen (2010) indicam que as empresas devem fazer o oposto destas práticas, ou seja, melhorar os processos não apenas quando surgem os problemas, pois a melhoria deve ser buscada continuamente, rastrear/analisar o desempenho de forma completa, pautando-se em dados relevantes e o desempenho deve ser revisado frequentemente e não apenas em escala de sucesso/falha.

Na dimensão **performance**, vê-se que cinco empresas, quais sejam (A, E, H, I e J), têm medidas de desempenho mal definidas, mal compreendidas e privadas. Não obstante, alguns dos respondentes afirmaram que não trabalhavam/trabalham com medidas de desempenho, pois o AC era/é responsável por isso durante a graduação:

“O AC fazia *checkpoints*. Esses *checkpoints* eram promovidos pelo AC. A minha empresa não tinha medidas de desempenho estruturadas. Tinha fluxo de caixa, mas nada estruturado. Essas iniciativas do AC promoviam o acompanhamento e desenvolvimento do negócio”. (Empresa E)

Já na dimensão **incentivos** considera-se informar novamente que nem todas as empresas possuíam ou possuem colaboradores, apenas duas empresas do empresarial e três startups contava com um corpo de trabalhadores. Contudo, duas destas cinco empresas não dispunham de incentivos para os colaboradores, como promoções e recompensas, como é o caso das empresas “B” e “C”.

As empresas A, B, C, D, E, H, I e J mostraram que nem todas as suas práticas de gestão são boas, algumas empresas como a “B”, “C” e “J” destacaram-se por ter apenas

uma prática de gestão ruim, enquanto as demais apresentaram incidência maior destas práticas como é o caso da empresa “E” que se destacou pelo maior número: 4. Esta empresa, por sua vez, encerrou totalmente as suas atividades não havendo possibilidade de retorno. Já a empresa “I” também se encontra em situação similar, ao passo que não encerrou totalmente as atividades, mas está atualmente com as atividades paralisadas, sem previsão de retorno.

Com base nas informações anteriores, é possível inferir que práticas de gestão ruins ou mesmo a ausência de Boas Práticas de Gestão são prejudiciais para a *performance* empresarial.

4.2.2 *Boas Práticas de Gestão por Vinculação ao Ambiente Criativo (Empresarial e Startups)*

Nesta seção, será destacada a influência do Armazém da Criatividade sobre as Boas Práticas de Gestão nas empresas analisadas. Dias, Milan e Toni (2018) informam sobre alguns fatores internos que influenciam a *performance* inovadora de uma empresa, tais como fatores humanos, tecnológicos, físicos, e os construtos de maior impacto: estratégias, capital humano, gestão do conhecimento e eficiência gerencial. Nesse sentido, averiguou-se a influência do Armazém da Criatividade por sobre a *performance* inovadora das empresas com base nos fatores descritos.

A partir da análise das entrevistas, notou-se que houveram muitas semelhanças entre as respostas dos onze empresários e a entrevista realizada com o gestor de inovação do Armazém da Criatividade. Alguns fatores que se relacionaram foram o ecossistema interno do Armazém da Criatividade, moderna infraestrutura, fomento à inovação, facilitação na formação de parcerias, recursos acessados por meio do AC e contribuição dos especialistas do AC, que vão de encontro com os fatores de influência informados por Dias, Milan e Toni (2018).

Destaca-se, porém, que apesar de inúmeras vantagens há significativas diferenças entre os recursos acessados pelas startups em comparação às empresas do empresarial do Armazém da Criatividade.

De acordo com o gestor de inovação, Rômulo César, as empresas têm vários ganhos em participar do programa de incubação, tais como: i) acesso ao ecossistema interno do AC; ii) interação/parceria entre os empresários e bancos, governo, Itep, Sebrae e universidades; iii) sinergia; e iv) capacitações oferecidas às empresas da região. Estes

ganhos coadunam com os relatos dos empresários, principalmente com aqueles que participaram dos programas de incubação.

O processo de incubação deu muito suporte, foi uma experiência muito positiva. [...] aprendi sobre produto digital, identificar oportunidades de negócios. Percebi ganhos em recursos intelectuais, recursos técnicos, das consultorias, dos cursos que haviam no AC. Eu e minhas sócias participamos de treinamentos como o IMPRETEC. [...] o AC permitia a prototipagem de várias estampas, aí a gente usava a máquina de impressão sublimática para montar o catálogo de estampas, esse catálogo foi levado aos clientes com o mix de estampas. [...] contribuiu com recurso financeiro, exemplo disso foi uma viagem ao São Paulo *Fashion Week* custeada em passagem e estadia pelo AC, junto com o NTCPE e o SEBRAE. [...] Essa ajuda financeira era prevista no edital de incubação. Tivemos suporte também na área, mas no segundo programa, o *mind the bizz*, essa ferramenta foi mais desenvolvida (Empresa E).

Ainda de acordo com o respondente da empresa “E”: “Se alguém chegava no Armazém buscando os serviços da nossa empresa, o AC nos indicava. Também havia iniciativas do AC como palestras que acabavam por expor empresas do AC e assim funcionar como marketing”. Estas práticas vindas do AC, influenciavam positivamente as *performances* das empresas, pois proporcionava maior visibilidade por meio de ações de marketing.

Outras startups também reafirmaram as vantagens de se estar no ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade, como é o caso da empresa H, que cita diversos benefícios e ganhos para o negócio.

O AC deu todo o suporte necessário para a minha empresa. Foi uma experiência interessante não só pelo aspecto intelectual, mas pelas pessoas em si. Na minha jornada, conheci pessoas que me influenciaram positivamente, principalmente a não desistir e os ensinamentos que aprendi eu levo comigo até hoje, tanto para a minha vida pessoal, quanto para a profissional. [...] minha empresa fez conexão com o SEBRAE, com vários tipos de projetos. Também tive muito suporte nas áreas de gestão, financeiro, de inovação. Sem o apoio do AC, seria mais difícil, porque eu sou a dona da empresa e não há sócios nem colaboradores diretos (Empresa H).

A empresária ainda contou que teve dificuldades por não ter conhecimento nas demais áreas gerenciais da empresa dela, pois era formada em *design* de moda. Não possuía formação ou conhecimento para os demais setores da empresa.

Devido a estas dificuldades, necessitou de maior engajamento e suporte por parte dos especialistas do AC. A respondente da empresa H, ainda relatou que dentre as empresas que passaram pelo processo de incubação no AC, a sua startup foi a que mais precisou de reuniões para poder dar prosseguimento ao negócio durante a incubação.

Com base nas respostas anteriores, nota-se a influência do Armazém da Criatividade nas práticas de gestão das empresas incubadas. Entende-se que a

participação em ambientes colaborativos de inovação, como o AC, facilita a troca e os relacionamentos interorganizacionais via parcerias (FERIGOTTI; SCHLEMM, 2006; SILVA *et al.*, 2014; BERNARDI; SPECHT, 2016; MARÍN-IDÁRRAGA; CUARTAS-MARÍN, 2019).

Apesar das empresas destacarem grandes ganhos por meio do programa de incubação do armazém da criatividade, também houveram críticas quanto ao programa e também a estrutura do ambiente. As empresas “J” e “K”, que são *startups*, criticaram a estrutura, gestão, metodologia e finalidade do programa de incubação.

O AC é um ambiente muito legal, a mistura de realidades empresariais era bacana, porém era muito deslumbrante. É legal estar num lugar bonito e legal, mas não sei até que ponto a incubação funcionava. Acredito que a incubação não determina o sucesso de um negócio. [...] 45 dias depois da graduação, eu saí da startup e iniciei um novo projeto. Antes disso, um outro sócio já havia saído. A falta de clareza, metodologia, falta de pessoas mais preparadas para estarem à frente do programa de incubação foram dificuldades enfrentadas pela minha empresa (Empresa J).

Houve um tempo em que as máquinas de costura estavam todas quebradas, como o processo burocrático leva muito tempo, eu mesma paguei um técnico para consertar as máquinas. [...] além disso, havia falta de comunicação com a comunidade, é como uma nave espacial, um elefante branco para as pessoas da região do Agreste. [...] o AC não abria espaço para sugestões, não havia uma caixa de sugestões (Empresa K).

O respondente da empresa “J” disse que conheceu, no AC o gestor de empreendedorismo e este lhe deu muitos conselhos. De antemão afirmou que o projeto da empresa “J” era natimorto. Mesmo assim explicou como era o programa de incubação, que a duração era de 12 meses, o que o AC queria e oferecia, o que iam ensinar etc.

Segundo o gestor de empreendedorismo, era preciso estruturar o projeto e tentar aplicar para ver se era possível entrar no processo. Orientou também que ele tivesse um sócio, pois se o respondente tivesse que sair, teria o sócio para dar continuidade no negócio. Desse modo, fez parceria com um amigo jornalista com pós-graduação em marketing, com um engenheiro de desenvolvimento/software e mais uma sócia publicitária. O respondente ainda informou que ia assumir o papel de gestor de projetos, mas por indicação política o atual gestor acabou entrando antes dele. As afirmações do empresário revelam uma certa dor em relação às frustrações que experimentou estando no ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade.

De acordo com o relato da empresa “K”, percebe-se uma contradição, uma vez que, quando perguntado se as empresas que faziam ou ainda fazem parte do AC costumavam ou costumam sugerir propostas de melhorias na gestão do AC, a resposta do

gestor de inovação foi que a gestão se mostra aberta às sugestões de melhorias. Uma vez no mês conversam com as empresas para saber o que pode ser melhorado.

Outro aspecto que chama a atenção, diz respeito às diferenças de influência por parte do AC para/com as startups e empresas do empresarial. As startups dispunham e dispõem de mais benefícios, assegurados pelo edital do processo seletivo, como os suportes e orientação nas áreas de gestão, financeiro, marketing, tecnologia e recursos humanos. Todo o projeto de incubação desde as regras do edital até o momento da graduação possuía orientação dos especialistas do Armazém da Criatividade.

Já as empresas do empresarial não acessam os mesmos benefícios, pois a maioria só fazia ou faz uso do ambiente por causa do baixo valor do aluguel das salas. Os três empresários entrevistados informaram o custo-benefício em fazer parte do AC.

O Armazém da Criatividade tem muitas parcerias, por meio dele contratamos prestadores de serviços. [...] na incubadora fica mais fácil de acessar essas parcerias do que no empresarial, mas eu acredito que se a gente buscar talvez a gente possa acessar esses recursos [...] ainda não fizemos. Por conta própria procuramos universidades de medicina, foi iniciativa nossa e não do AC [...] os eventos que ocorrem o AC auxiliam na busca de recursos. (Empresa C).

A minha empresa foi a segunda empresa a entrar no empresarial do armazém, a gente nunca participou de nenhum programa do Porto Digital então ela nunca foi incubada, a gente não participou de outros programas deles. A gente foi direto pro empresarial e agente ficou lá no armazém, nessa mesma sala até o fechamento dele recente. Então a gente acompanhou bastante a história. E o grande lance do armazém para gente é que o armazém é um *hub*, ele conecta coisas. Então terminou sendo muito bom para negócios, para gente, porque as pessoas iam no armazém procurando serviços e a gente sempre estava lá. E também, como ele é subsidiado, o custo benefício para uma empresa estar lá, mesmo fora de um programa era muito bom. Então a gente foi por esses dois motivos. A gente nunca teve uma relação tão direta com a administração do Armazém, mas a gente sempre usou muito desse potencial que ele tem de atrair pessoas que estão buscando serviços de inovação ou algum serviço de tecnologia. (Empresa D).

O Armazém tem uma forte pegada inovadora e nisso eu vi uma oportunidade de fazer parte desta rede colaborativa. Foi nesse sentido que fiz parte do Armazém, como coworking por 1 ano, mas como a minha demanda de consultoria começou a aumentar bastante acabei indo para uma sala do empresarial. [...] os gestores não impactaram tanto, foi mais uma questão de custo-benefício, custo operacional, coworking, interação... Apesar de perceber que no quesito interação o Armazém ainda é muito insipiente. (Empresa F).

Mesmo as empresas do empresarial não acessando tantos recursos diretamente quanto as startups, nota-se através dos relatos que as três empresas veem além do custo-benefício, diversas vantagens. De acordo com a empresa F, a partir do momento que se situa no Porto Digital/Armazém da Criatividade isso agrega valor para o negócio. Relato

semelhante às respostas dos empresários das empresas “C” e “D”.

Estas informações permitem concluir que o ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade proporcionou diversas vantagens às empresas e também agiu como um influenciador para a ocorrência das BPG. O suporte financeiro, tecnológico, de marketing, de recursos humanos contribuiu, principalmente para o desenvolvimento das startups e indiretamente para o empresarial.

Contudo, mesmo diante de diversas vantagens, cabe às empresas ter a capacidade de absorver os conhecimentos e ensinamentos estando num ambiente propício à inovação, pois a *performance* dependerá também do empenho de cada empresário. Esta informação, baseia-se na *performance* das empresas, uma vez que, mesmo as startups recebendo e tendo acesso a mesma quantidade de recursos e informações, não apresentaram as mesmas *performances*, revelando a heterogeneidade na absorção dos recursos (CASSOL *et al.*, 2016; PEREIRA; FARIAS, 2018; SILVA; COSTA, 2019; VARGAS; GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 2019; JACOMOSSO; FELDMANN, 2020).

4.3 Capacidades Absortivas em Empresas Inseridas em Ambientes Colaborativos para Inovação

4.3.1 Apresentação Geral das Capacidades Absortivas

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos através da aplicação do questionário sobre Capacidades Absortivas desenvolvidas neste trabalho na amostra pesquisada, ou seja, os resultados da mensuração da capacidade absortiva das empresas que atuam no ambiente colaborativo e inovador do Armazém da Criatividade. Para tanto, estão descritas as Capacidades Absortivas das empresas, segmentando tal qual o referencial teórico sugere, ao classificá-las em: capacidade absortiva potencial (CAP) (Aquisição e Assimilação) e capacidade absortiva realizada (CAR) (Transformação e Exploração) (ROSA; RUFFONI, 2014).

Esta pesquisa avalia a intensidade das Capacidades Absortivas com base nos critérios de classificação da amostra para categorização dos resultados das médias, com base nos estudos de Guedes *et al.* (2017) e Cruz (2011): a) grau baixo: médias até 3; b) grau médio: médias maiores que 3 e menores que 8; e c) grau alto: médias maiores ou iguais a 8. Desse modo, as capacidades com médias até 3 consistem em pouco desenvolvimento, com médias maiores que 3 e menores que 8 significa que são

Capacidades Absortivas com desenvolvimento mediano e médias acima de 8 representam bom desenvolvimento das Capacidades Absortivas.

Na sequência expõe-se na tabela 2 a estatística descritiva com medidas de tendência central (médias, medianas, modas, máximo e mínimo) de cada resposta para cada um dos indicadores dos quatro componentes da capacidade absortiva (aquisição, assimilação, transformação e exploração) nas 11 empresas analisadas. Esses dados foram utilizados para calcular o percentual da amostra que obteve médias classificadas como grau baixo, médio e alto de capacidade absortiva.

Insta salientar que na tabela 2 as médias das respostas são calculadas de maneira geral, isso significa que nesta tabela não haverá descrição minuciosa das Capacidades Absortivas por empresa, pois o objetivo é expor o grau de desenvolvimento ou intensidade das CAP e CAR e suas categorias com base no somatório geral.

Tabela 2 – Estatística descritiva com medidas de tendência central: médias, medianas e modas.

CA	Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Média Categoria			CA Geral
CAP	1 - A empresa busca sistematicamente informações externas relevantes para o seu negócio.	8	10	9,10	10	10	7,10	Aquisição	7,06	7,06
	20 - Os colaboradores possuem qualificação adequada para trabalhar em projetos de inovação.	5	10	7,50	≠	8,50				
	21 - A empresa valoriza muito as atitudes que promovem mudanças internas.	3	10	8,30	≠	10				
	26 - A empresa investe muito em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.	1	8	5,10	≠	3,50				
	27 - A empresa tem o costume de colaborar com diferentes instituições em projetos de inovação.	1	10	5,50	≠	5,50				
	12 - Os empregados dominam as tecnologias utilizadas pela empresa.	5	9	7,40	≠	5,50	7,03	Assimilação		
	13 - Os gerentes possuem conhecimentos adequados para o desempenho de suas funções.	4	9	6,90	≠	4,50				
	14 - A empresa sempre utiliza conhecimento ou tecnologias provenientes de experiências de outras empresas.	5	10	8,10	≠	9				
	22 - A empresa tem o costume de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos.	1	10	7,20	≠	8				
	28 - A empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos/filiais.	1	10	7,70	≠	7,50				
	29 - Os colaboradores da empresa sempre são incentivados a participar de eventos científicos.	1	10	4,90	≠	5,50	7,00	Transformação		
23 - Os empregados cooperam entre si de forma espontânea.	8	10	9,00	≠	10					
24 - Os empregados participam de programas de treinamento para facilitar a inovação.	2	10	7,10	≠	5					
25 - As informações transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes.	5	9	8,10	≠	6,50					
30 - A empresa pratica habitualmente a rotação de funções e tarefas entre os colaboradores ou sócios.	1	9	4,20	≠	3,00					
31 - A empresa promove habitualmente a troca e disseminação do conhecimento entre seus departamentos e/ou filiais para inovar.	1	10	6,60	≠	5,50					
CAR	15 - As rotinas e os processos voltados para inovação são conduzidos por regras claras e explícitas.	4	9	6,00	≠	5,00	7,11	Exploração		

16 - A empresa responde rapidamente às mudanças do ambiente de negócios utilizando novos conhecimentos.	7	10	8,90	∅	9,00				
17 - Na formulação e execução de sua estratégia tecnológica, a empresa aplica conhecimentos acumulados.	6	10	8,50	∅	8,00				
18 - A empresa tem capacidade de incorporar conhecimento tecnológico em patentes.	1	10	6,10	∅	10				
19 – A empresa tem atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) estruturadas.	1	8	4,30	∅	4,50				
32 - A empresa busca inovar a frente de seus concorrentes.	6	10	8,90	∅	10				

∅ = Não existente um valor que mais se repete. Pode ser amodal (sem repetição de valor), bimodal (2 valores com mesma frequência de repetição), trimodal (3 valores com mesma frequência de repetição ou multimodal (múltiplos valores com mesma frequência de repetição)).

Fonte: A Autora (2021).

À luz das compilações demonstradas na tabela 2 é possível perceber que nenhuma das médias por categorias apresentadas se igualaram ou ultrapassaram o grau 8 que implica em altos níveis de Capacidades Absortivas, ou foram menores que 3, que representa menor grau de desenvolvimento de capacidade absorativa (CRUZ, 2011). Logo, os resultados da categorização dos índices evidenciam que as empresas possuem um grau de desenvolvimento mediano quanto as CA's.

A pergunta 1: “A empresa busca sistematicamente informações externas relevantes para o seu negócio” apresentou o maior número elevado de respostas, com uma média de 9,10, a maior dentre as 22 perguntas aplicadas. Já a pergunta: “A empresa pratica habitualmente a rotação de funções e tarefas entre os colaboradores ou sócios” indicou a menor média dentre as 22 respostas, correspondente a 4,20.

Cabe destacar ainda um fato particular, algumas das empresas não possuíam colaboradores próprios, devido a isso para responder as perguntas 12, 20, 23, 24 e 29, os entrevistados pontuaram considerando eles próprios (donos) e sócios (quando existentes).

Referente às duas dimensões da CA, potencial (CAP) e realizada (CAR), percebe-se que as médias culminaram em um empate. Ambas as dimensões apresentaram média igual a 7,06, embora cada categoria analítica tenha registrado médias diferentes: (Aquisição =7,10), (Assimilação =7,03), (Transformação =7,00) e (Exploração =7,11).

Com base nas pesquisas de Zahra e George (2002) e Cassol *et al.* (2016) o resultado do empate das dimensões CAP e CAR implica dizer que nas empresas havia mesmo nível de CA potencial e realizada, referente à bagagem de conhecimento que foi adquirido e assimilado e também transformado e aplicado proporcionando vantagem competitiva.

Quanto aos elementos da CAP, Carvalho e Machado (2019) pontuam que a intensidade das CA's sofre influência do conhecimento prévio dos atores organizacionais. Esse fato conversa com o que foi exposto no quadro 3, onde se observa que todos os respondentes possuem graduação em nível superior, seis deles pós-graduação, e nove afirmaram ter experiência prévia como gestor, como empresário e/ou experiência anterior no setor de atuação.

Zahra e George (2002) informam que as fontes de conhecimento e complementaridade, além da experiência dos gestores, contribuem com o aumento da capacidade absorativa potencial da empresa por meio de um mecanismo de integração social, em que as empresas transformam e comercializam (CAR) e obtém uma vantagem

competitiva.

A partir de uma análise mais minuciosa, constata-se que exploração foi a categoria analítica com média mais elevada, dentre as demais: 7,11. Esse resultado coaduna com pesquisas anteriores, quando concluem que analisando as Capacidades Absortivas em empresas é notável o maior desenvolvimento para a categoria exploração, como é o caso do trabalho de Cruz (2011).

Estudos indicam que esta categoria se refere à capacidade para melhorar, expandir e utilizar suas rotinas existentes, competências e tecnologias para criar algo novo com base no conhecimento transformado possibilitando a geração de vantagem competitiva (ROSA; RUFFONI, 2014). Esse pensamento coaduna com as afirmações de Dias, Milan e Toni (2018) quando informam que a prática de tais estratégias leva à boa *performance* da empresa e a criação de vantagem competitiva.

Dentre as startups é conhecido o foco na tarefa e seu sucesso depende de fatores e ativos estratégicos, financeiros, recursos humanos, tecnológicos, organizacionais e sociais (CASADO *et al.*, 2020). Isto indica que os empresários são mais inclinados a aplicar o conhecimento para resolver problemas latentes na sociedade e, por isso, faz sentido que nesta pesquisa essa categoria (exploração) se destaque devido ao perfil dos empresários e dos negócios desenvolvidos no AC.

No que diz respeito aos componentes da CAP, o que ganha maior destaque é a aquisição, com uma média de 7,10. Rosa e Ruffoni (2014) informam que aquisição consiste na capacidade de identificar e obter conhecimentos de fontes externas (por exemplo, fornecedores, universidades, clientes, entre outros). Esta afirmação vai de encontro com os achados desta pesquisa, ao passo que todos os empresários entrevistados declararam ter estabelecido relação de parceria com fontes externas à empresa. Isto também pode ser constatado a partir das médias dentre as respostas na tabela 2, referente à pergunta: A empresa busca sistematicamente informações externas relevantes para o seu negócio, esta obteve maior pontuação, conforme já informado anteriormente.

Dentre as quatro categorias analíticas, transformação apresentou a menor média: 7,00. Concomitantemente, as pesquisas de Cruz (2011) e Guedes *et al.* (2017) também destacam a transformação como categoria menos desenvolvida a partir de análise das médias. Guedes *et al.* (2017) induz que esse resultado merece maior preocupação quando se verifica que a disseminação da informação dentro da empresa não se processa com muita facilidade e agilidade, algo que é indispensável à transformação de qualquer processo voltado à inovação. E Cruz (2011) revela além da preocupação, a “receita” para

melhorar esta categoria, recomendando treinamento de pessoal relacionado com projetos de inovação e rotação de funções/tarefas, ou seja, a autora recomenda que a empresa melhore dois dentre os cinco componentes que avaliam a categoria transformação.

Todavia, a presente pesquisa recomenda que além de acatar o que fora proposto por Cruz (2011), é necessário ir além e melhorar os demais componentes, que implicam em auxiliar os colaboradores a cooperarem entre si de forma espontânea, permitir que as informações transitem com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes e também promover habitualmente a troca e disseminação do conhecimento entre seus departamentos e/ou filiais para inovar.

Insta salientar que ambos os estudos apresentaram a capacidade absorptiva potencial (CAP) em maior intensidade ou desenvolvimento, quando comparada com a capacidade absorptiva realizada (CAR). De acordo com Cruz (2011) este resultado indica que as empresas analisadas em ambos os estudos têm mais facilidade para assimilar o conhecimento externo, quando o mesmo é adquirido. Diferentemente das pesquisas citadas, o presente estudo obteve o mesmo resultado para ambos as dimensões.

Discute-se ainda que, as Capacidades Absorptivas e suas categorias conseguem explicar a *performance* inovadora, tendo em vista que pode ser entendido como a combinação de resultados gerais da empresa com os resultados de renovação e melhoria dos esforços considerando vários aspectos inovadores da empresa, entre eles, processos, produtos e estrutura organizacional. Para Cassol *et al.* (2016) e Silva e Costa (2018) as Capacidades Absorptivas (CA's) possibilitam a criação e a aquisição de novos conhecimentos, como a capacidade de uma firma reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais, estas, por sua vez, foram ações notadas nos regimes das empresas.

Assim, o bom desenvolvimento das categorias assimilação e exploração conversam positivamente com o que indica a literatura (ZAHRA; GEORGE, 2002; CASSOL *et al.*, 2016; SILVA; COSTA, 2018). Pois considerando que as CA's são condicionantes da *performance* inovadora, observa-se que ter a capacidade de reconhecer novos conhecimentos, ideias e recursos e posteriormente e ter a capacidade de refinamento, expansão e alavancagem das competências existentes e criação de novas mediante a incorporação do conhecimento adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002), melhorarão a *performance* inovadora das empresas.

4.3.2 Capacidades Absortivas por Vinculação ao Ambiente Criativo (Empresarial e Startups)

A finalidade desta seção é expor a capacidade que as empresas têm de absorver os recursos disponíveis no ambiente colaborativo e inovador conhecido como Armazém da Criatividade. Para tanto, diferentemente da tabela 2, que exhibe os resultados das Capacidades Absortivas e categorias analíticas de modo geral, nesta seção exhibe-se os resultados por empresa, a fim de entender detalhadamente a capacidade de absorver o fluxo de conhecimentos, ideias e inovações de cada empresa.

Outra informação particular a esta seção, embora já esperada, refere-se ao desenvolvimento elevado das CA's das startups em relação às empresas do empresarial do Armazém da Criatividade. Assunto que está detalhado após a exibição da tabela 3.

Sabe-se que diversos recursos estão presentes no AC, tais como uma boa infraestrutura, fomento ao empreendedorismo, experimentação e uso das máquinas, espaços de formação continuada de capital humano, *coworking* etc. (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

Para mensurar o impacto que o Armazém da Criatividade tem na vida das empresas que o constitui, encontram-se analisadas individualmente as respostas de cada uma das empresas, seja *startup* ou empresas do empresarial. Para tanto, foi preciso detalhar as respostas dos entrevistados considerando as médias de cada índice, conforme evidenciado na tabela 3.

Na tabela 3 foram calculadas as médias para cada resposta, ou seja, para cada pergunta foram informados os números das respostas das 10 empresas que responderam ao questionário, uma vez que a 11ª empresa não respondeu o questionário, apenas a entrevista.

Após informar os números correspondentes às respostas, foi calculada a média individual por empresa por categoria analítica (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Na sequência, calculou-se a média por Capacidade Abortiva Potencial e Capacidade Abortiva Realizada, e por último foi calculada a média geral de capacidade abortiva por empresa, conforme exposto a seguir.

Tabela 3 – Médias das Capacidades Absorptivas e categorias analíticas por empresa.

CA	Categoria Analítica	Perguntas	Respostas das Empresas									
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
CAP	Aquisição	1 - A empresa busca sistematicamente informações externas relevantes para o seu negócio.	10,00	8,00	8,00	10,00	9,00	10,00	8,00	8,00	10,00	10,00
		20 - Os colaboradores possuem qualificação adequada para trabalhar em projetos de inovação.	10,00	9,00	7,00	7,00	8,00	7,00	6,00	7,00	9,00	5,00
		21 - A empresa valoriza muito as atitudes que promovem mudanças internas.	10,00	10,00	8,00	10,00	3,00	10,00	8,00	9,00	5,00	10,00
		26 - A empresa investe muito em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.	6,00	7,00	6,00	3,00	6,00	1,00	6,00	8,00	3,00	5,00
		27 - A empresa tem o costume de colaborar com diferentes instituições em projetos de inovação.	6,00	10,00	5,00	1,00	4,00	5,00	7,00	8,00	7,00	2,00
		Média por Categoria Analítica (CAP – Aquisição)	8,40	8,80	6,80	6,20	6,00	6,60	7,00	8,00	6,80	6,40
	Assimilação	12 - Os empregados dominam as tecnologias utilizadas pela empresa.	5,00	8,00	9,00	7,00	8,00	6,00	7,00	8,00	9,00	7,00
		13 - Os gerentes possuem conhecimentos adequados para o desempenho de suas funções.	5,00	9,00	8,00	7,00	4,00	4,00	7,00	9,00	9,00	7,00
		14 - A empresa sempre utiliza conhecimento ou tecnologias provenientes de experiências de outras empresas.	10,00	9,00	5,00	10,00	7,00	8,00	8,00	9,00	6,00	9,00
		22 - A empresa tem o costume de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos.	10,00	9,00	9,00	10,00	1,00	6,00	9,00	8,00	3,00	7,00
		28 - A empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos/filiais.	10,00	9,00	9,00	10,00	1,00	5,00	9,00	8,00	6,00	10,00
		29 - Os colaboradores da empresa sempre são incentivados a participar de eventos científicos.	10,00	6,00	8,00	1,00	2,00	1,00	4,00	8,00	7,00	2,00
		Média por Categoria Analítica (CAP – Assimilação)	8,33	8,33	8,00	7,50	3,83	5,00	7,33	8,33	6,67	7,00
Média CAP			8,37	8,57	7,40	6,85	4,92	5,80	7,17	8,17	6,73	6,70
CAR	Transformação	23 - Os empregados cooperam entre si de forma espontânea.	10,00	9,00	9,00	8,00	8,00	10,00	9,00	8,00	9,00	10,00
		24 - Os empregados participam de programas de treinamento para facilitar a inovação.	8,00	7,00	6,00	10,00	10,00	2,00	7,00	8,00	7,00	6,00
		25 - As informações transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes.	8,00	9,00	9,00	7,00	9,00	5,00	8,00	8,00	9,00	9,00

Exploração	30 - A empresa pratica habitualmente a rotação de funções e tarefas entre os colaboradores ou sócios.	5,00	9,00	4,00	7,00	7,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
	31 - A empresa promove habitualmente a troca e disseminação do conhecimento entre seus departamentos e/ou filiais para inovar.	10,00	10,00	6,00	10,00	1,00	1,00	7,00	4,00	8,00	9,00
	Média por Categoria Analítica (CAR – Transformação)	8,20	8,80	6,80	8,40	7,00	3,80	6,60	6,20	7,00	7,20
	15 - As rotinas e os processos voltados para inovação são conduzidos por regras claras e explícitas.	5,00	9,00	5,00	5,00	4,00	5,00	6,00	8,00	8,00	5,00
	16 - A empresa responde rapidamente às mudanças do ambiente de negócios utilizando novos conhecimentos.	10,00	10,00	8,00	10,00	7,00	8,00	9,00	9,00	8,00	10,00
	17 - Na formulação e execução de sua estratégia tecnológica, a empresa aplica conhecimentos acumulados.	10,00	8,00	8,00	10,00	8,00	6,00	9,00	8,00	8,00	10,00
	18 - A empresa tem capacidade de incorporar conhecimento tecnológico em patentes.	10,00	9,00	8,00	1,00	2,00	10,00	5,00	8,00	7,00	1,00
	19 – A empresa tem atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) estruturadas.	1,00	6,00	7,00	5,00	1,00	8,00	3,00	7,00	2,00	3,00
	32 - A empresa busca inovar a frente de seus concorrentes.	10,00	10,00	9,00	10,00	9,00	10,00	8,00	7,00	6,00	10,00
	Média por Categoria Analítica (CAR – Exploração)	7,67	8,67	7,50	6,83	5,17	7,83	6,67	7,83	6,50	6,50
	Média CAR	7,93	8,73	7,15	7,62	6,08	5,82	6,63	7,02	6,75	6,85
	Média Geral de CA por Empresa	8,15	8,65	7,28	7,23	5,50	5,81	6,90	7,59	6,74	6,78
Média geral de CA na Amostra analisada		7,06									
Identificação das Empresas		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

Fonte: A Autora (2021).

Os cálculos presentes na tabela 3 possibilitaram identificar a relação das empresas com os índices de intensidade ou desenvolvimento de capacidade abortivas. É mister reiterar que a empresa “K” não está na tabela, pois a empresária, embora tenha respondido à entrevista, não respondeu o questionário. Sendo assim, a análise das CA’s está voltada às demais empresas que constam na tabela.

Em todas as médias por categorias, a empresa B ficou à frente das demais empresas, apresentando como média geral o valor 8,65, isso mostra que esta empresa apresenta elevados índices de desenvolvimento de capacidade absorativa. Além disso, Cruz (2011) informa que CA’s iguais ou superiores a 8 indicam bom desenvolvimento ou alta intensidade das Capacidades Absortivas. Neste sentido, das 10 (dez) empresas que responderam ao questionário 2 (duas) apresentam níveis altos de desenvolvimento de capacidade absorativas (8,65 para empresa B e 8,15 para empresa A).

Neste percurso, percebe-se que a empresa “A” apresentou o segundo melhor resultado da tabela. Igualou-se à empresa “B” na categoria analítica “assimilação” e na média geral de capacidade absorativa por empresa, obteve a pontuação média geral igual a 8,15. Em terceiro lugar, encontra-se com maior média geral, 7,59, a empresa “H”. Na categoria “exploração” esta empresa obteve pontuação maior que a empresa “A” e em “assimilação” igualou-se à empresa “A”, exibindo bons resultados quanto à intensidade e desenvolvimento das CA’s.

As três empresas com melhores médias de CA desenvolvida são startups, conforme apresenta o quadro 9, mas apenas as empresas “A” e “B” tiveram médias superiores a 8 indicando que apresentam regimes de apropriabilidade mais intensos e eficazes. A empresa “H” apesar de ficar em 3º lugar, encontra-se com CA mediana, pois de acordo com Cruz (2011) o grau médio é representado por índices maiores que 3 e menores que 8.

Quadro 9 – Agrupamento por nível de desenvolvimento de CA’s.

Empresas	Score CA	Detalhamento	Classificação quanto ao desenvolvimento de CA
B	8,65	Startup	Alto Grau de Desenvolvimento
A	8,15	Startup	Alto Grau de Desenvolvimento
H	7,59	Startup	Médio Grau de Desenvolvimento
C	7,28	Empresarial	Médio Grau de Desenvolvimento
D	7,23	Empresarial	Médio Grau de Desenvolvimento
G	6,90	Startup	Médio Grau de Desenvolvimento
J	6,78	Startup	Médio Grau de Desenvolvimento
I	6,74	Startup	Médio Grau de Desenvolvimento
F	5,81	Empresarial	Médio Grau de Desenvolvimento
E	5,50	Startup	Médio Grau de Desenvolvimento

Fonte: A Autora (2021).

Na sequência, as empresas “C” e “D”, apresentaram, respectivamente, os resultados 7,28 e 7,23 na média geral das CA’s e estas são empresas que fazem parte do empresarial do AC. Assim, considera-se que mesmo as empresas não possuindo os mesmos acessos aos recursos do ambiente colaborativo e inovador do AC, elas conseguem ter bons índices de intensidade de capacidade absorptivas, embora medianos, pois ficaram à frente de outras seis empresas em relação à intensidade das CA’s, dentre elas cinco são startups.

Destaca-se também os resultados mais baixos de Capacidades Absortivas, vinculados nas empresas “E” e “F”, respectivamente, estas empresas obtiveram nos índices gerais de CA’s as médias 5,50 e 5,81. Mesmo apresentando os menores índices, ainda se encontram dentro da média de desenvolvimento das CA’s.

Ambas são de grupos distintos, pois a primeira foi uma startup e a segunda faz parte do grupo do empresarial. A empresa “E” encerrou suas atividades definitivamente após a graduação, mas a empresa “F” continua ativa, talvez isso possa justificar os resultados destas médias, pois mesmo as startups possuindo acesso a mais recursos no AC em relação ao grupo do empresarial, este último grupo conseguiu destacar-se por ficar à frente de cinco startups.

Assim, mostra-se complexo analisar a relação entre ambiente criativo, empresarial, startups e Capacidades Absortivas. O que parece é que, mesmo que o lugar seja repleto de experiências e dinâmicas inovadoras, recursos que possibilitem a criatividade e desenvolvimento do negócio, como é o caso do Armazém da Criatividade, vai depender do engajamento de cada empresa desenvolver bons regimes de apropriabilidade para absorver os recursos presente neste ambiente.

Esta afirmação é possível, pois está embasada nos achados de Lopes, Ferrarese e Carvalho (2017) em que afirmam que os modos como as empresas absorvem os fluxos de informação e recursos disponibilizados em ambientes colaborativos de inovação são heterogêneos, sugerindo que a *performance* inovadora é, também, heterogêneo entre os participantes de ambientes colaborativos voltados à inovação.

Ademais, sobre os perfis inovadores das empresas, considera-se inferir que inovar é crucial para melhorar a *performance* e obter mais resultados, o que implica dizer, com base nas tabelas 2 e 3, que houve práticas de inovação fechada e inovação aberta. Isso se reflete através da maior média por resposta ter sido em relação à busca sistemática de informações externas relevantes para o negócio, principal característica de inovação aberta (TRENTINI *et al.*, 2012).

Além disso, foi possível constatar que as empresas, constantemente buscavam o aprimoramento do conhecimento, que é responsável pela emergência das firmas e de intermediários incumbidos de realizar atividades específicas no processo de inovação

tecnológica, processo que implica em inovação aberta (VANHAVERBEKE *et al.*, 2009). Já a inovação fechada não foi avaliada pela mesma máxima que a IA tendo em vista que as empresas informaram ter atividades de pesquisa e desenvolvimento (P & D) insipientes, pois esse indicador apresentou a segunda menor média da tabela, 4,30.

As seções de análise desta pesquisa, permitiram a identificação do grande volume de arranjos colaborativos feitos pelas empresas analisadas. Consistiram em parcerias com o próprio AC, com empresas que também partilhavam do mesmo ambiente e/ou atores externos como bancos, SEBRAE, ITEP, agências de fomento à inovação, universidades etc.

Estes arranjos colaborativos são estratégias válidas na busca por inovação, ao passo que a competência para inovar encontra-se na gestão do processo de colaboração e no entendimento do fluxo de informações e recursos. De acordo com Desidério e Popadiuk (2015) e Sotello *et al.* (2018) esses arranjos possibilitam a melhor troca interna de informações e a abertura para acessar parceiros em meio a ambientes colaborativos voltados à inovação, ou seja, a participação em redes interorganizacionais com foco em inovação.

4.4 Relacionamento entre Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão em Ambientes Colaborativos para Inovação

Em consonância ao objetivo geral desta pesquisa, qual seja: analisar como as Capacidades Absortivas se relacionam com as práticas de gestão em organizações inseridas em ambientes colaborativos para inovação, esta seção trata da associação das CA's conjuntamente às práticas de gestão. Esta análise servirá para revelar se, de fato, empresas com Capacidades Absortivas elevadas também apresentam melhores práticas de gestão, não sendo uma relação causal, mas buscando estabelecer relacionamentos que possam, oportunamente, serem explorados.

O reforço teórico entre Boas Práticas de Gestão e a intensidade ou desenvolvimento das CA's está evidenciado nas obras de Rosa e Ruffoni (2014), Cassol *et al.* (2016), Carvalho e Machado (2019), Jacomossi (2018) e Jacomossi e Feldmann (2020). Além disso, a partir da análise desses estudos é possível considerar que as melhores práticas de gestão conjuntamente às CA's medeiam a *performance* inovadora.

Por assim dizer, a principal teoria desse estudo está embasada no pressuposto de que empresas com Capacidades Absortivas elevadas apresentam melhores práticas de gestão e como consequência melhor *performance* inovadora. Esse fenômeno pode ser constatado observando o quadro 9, no qual as duas empresas que ficaram em 1º e 2º lugar obtiveram

elevados índices de intensidade ou desenvolvimento de CA's e presença de múltiplas e numerosas BPG.

Entretanto, outras empresas que ficaram em baixas posições no *ranking* de CA's conseguiram apresentar elevados números de BPG, como é o caso da empresa G que apresentou o mesmo número de BPG da empresa que ficou em 1º lugar. Considera-se BPG aquelas descritas por Bloom e Van Reenen (2010) e Cassol *et al.* (2016) e identificadas na seção 4.2 desta pesquisa.

Após a exibição dos dados do quadro 9, serão tratados com mais detalhes os resultados obtidos e a vinculação das CA's, BPG e *performance* inovadoras das empresas que faziam ou ainda fazem parte do Armazém da Criatividade.

Quadro 10 – *Ranking* das empresas pelo nível de desenvolvimento ou intensidade das CA's e detalhamento das BPG.

Empresas	Capacidades Absortivas (CA's)		Boas Práticas de Gestão (BPG)	
	Ranking	Média calculada	Nº de BPG por dimensão	Lista das práticas identificadas
B	1º	8,65	Operação: 6	Buscar feedback dos colaboradores e/ou dos clientes; buscar diferencial na hora do atendimento; desenvolver práticas próprias de gestão a partir de reuniões de negócios e objetivos técnicos; dar suporte ao cliente durante a venda e no pós-venda; entregar o produto/serviço com qualidade e no tempo certo; e revisar continuamente o desempenho.
			Performance: 2	Buscar atrair, reter e desenvolver talentos em toda a organização; e planejar considerando o médio e o longo prazo.
			Incentivos: 5	Buscar trabalhar em conjunto; elogiar o colaborador; trabalhar com o salário justo; valorizar os colaboradores; e formar parcerias com os colaboradores para o desenvolvimento de produtos/serviços partilhando a rentabilidade.
			TOTAL: 13	
A	2º	8,15	Operação: 6	Buscar atrair, reter e desenvolver talentos em toda a organização; revisar continuamente o desempenho; revisar continuamente os processos; usar <i>design thinking</i> ; buscar feedback dos colaboradores e/ou dos clientes; e realizar reuniões periodicamente.
			Performance: 4	Basear metas pelo valor contábil ao acionista; estabelecer metas de impacto e de novos clientes; determinar metas facilmente alcançáveis; e planejar considerando o curto, o médio e o longo prazo, com ênfase no curto prazo.
			Incentivos: 5	Recompensar o colaborador; reter os melhores talentos por meio de cultura de <i>feedback</i> ; buscar se ajustar diante do erro para tornar o ambiente mais agradável; promover o colaborador de acordo com a boa execução dos projetos, ser disposto a ousar e pensar fora da caixa; e incentivar pessoas talentosas a participar.
			TOTAL: 15	
H	3º	7,59	Operação: 6	Revisar continuamente o desempenho; buscar sempre se atualizar participando de cursos e treinamentos; buscar referências de resolução de problemas observando como outras empresas agem (<i>benchmarking</i>); focar nas mídias digitais e sociais; focar no bom relacionamento com o cliente; e usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO (<i>Search Engine Optimization</i>), scrum e trello.
			Performance: 2	Planejar considerando o médio prazo; determinar metas facilmente alcançáveis.
			TOTAL: 8	
C	4º	7,28	Operação: 3	Usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO (<i>Search Engine Optimization</i>), scrum e trello; revisar continuamente os processos; e estabelecer planos de ação.
			Performance: 3	Orientar o colaborador para poder melhorar a prática de trabalho; planejar considerando o curto, o médio e o longo prazo, com ênfase no curto e médio prazo; e realizar processo seletivo e entrevistas para saber do <i>feeling</i> do colaborador.
			TOTAL: 6	
D	5º	7,23	Operação: 6	Compartilhar conhecimento, para nivelar o conhecimento da equipe; determinar claramente as metas e os objetivos; revisar continuamente o desempenho; revisar continuamente os processos; estabelecer planos de ação; e realizar reuniões periodicamente.
			Performance: 3	Estabelecer metas independentes no qual cada setor estipula um saldo de metas; planejar considerando o médio prazo; e determinar metas facilmente alcançáveis.
			Incentivos: 2	Comissionar por setores: <i>saving</i> , economia, proatividade, cumprimento de metas; e dar protagonismo aos colaboradores por meio da adesão à cultura da empresa.
			TOTAL: 11	

G	6º	6,90	Operação: 5	Conversar sobre revisão/desempenho de forma a dividir essa revisão por níveis, estratégico, tático e operacional; usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO (<i>Search Engine Optimization</i>), scrum e trello; entregar o produto/serviço com qualidade e no tempo certo; revisar continuamente o desempenho; e revisar continuamente os processos		
			Performance: 6	Definir bem as medidas de desempenho; estabelecer metas sobre eixos relacionadas a processos e qualidade da entrega dos produtos; planejar considerando o curto prazo; determinar metas facilmente alcançáveis; promover eventos; e basear metas pelo valor contábil ao acionista.		
			Incentivos: 2	Formar parcerias com os colaboradores para o desenvolvimento de produtos/serviços e partilhar a rentabilidade; e promover o colaborador de acordo com a boa execução dos projetos, ser disposto a ousar e pensar fora da caixa.		
			TOTAL: 13			
J	7º	6,78	Operação: 7	Buscar <i>feedback</i> dos colaboradores e/ou dos clientes; buscar inovar e desenvolver práticas de gestão; dar suporte ao cliente durante a venda e no pós-venda; fazer pesquisa de satisfação sobre serviços, produtos ofertados e também para saber sobre produtos recém-lançados; focar nas mídias digitais e sociais; focar no bom relacionamento com o cliente; e usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO (<i>Search Engine Optimization</i>), scrum e trello.		
			Performance: 1	Planejar considerando o curto prazo;		
			TOTAL: 8			
I	8º	6,74	Operação: 4	Buscar <i>feedback</i> dos colaboradores e/ou dos clientes; entregar o produto/serviço com qualidade e no tempo certo; revisar continuamente os processos; e usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO (<i>Search Engine Optimization</i>), scrum e trello.		
			Performance: 2	Deixar claro o papel de cada sócio; e planejar considerando o longo prazo.		
			TOTAL: 6			
F	9º	5,81	Operação: 5	Entregar o produto/serviço com qualidade e no tempo certo; dar suporte ao cliente durante a venda e no pós-venda; revisar continuamente o desempenho; revisar continuamente os processos; e usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO (<i>Search Engine Optimization</i>), scrum e trello.		
			Performance: 1	Planejar considerando o curto, o médio e o longo prazo.		
			TOTAL: 6			
E	10º	5,50	Operação: 2	Dar suporte ao cliente durante a venda e no pós-venda; e realizar consultoria de métodos ágeis de desenvolvimento de produto.		
			Performance: 1	Planejar considerando o curto prazo.		
			TOTAL: 3			
K	-	-	Operação: 4	Buscar mão-de-obra qualificada; buscar sempre se atualizar participando de cursos e treinamentos; revisar continuamente o desempenho; e determinar claramente as metas e os objetivos.		
			Performance: 3	Definir bem as medidas de desempenho; planejar considerando o curto, o médio e o longo prazo; e basear metas pelo valor contábil ao acionista.		
			TOTAL: 7			
			Total de práticas por Dimensão	OPERAÇÃO: 22	PERFORMANCE: 12	INCENTIVOS: 12

Fonte: A Autora (2021).

Bloom e Van Reenen (2006, 2007, 2010) informam que as BPG consistem na utilização de técnicas de *lean manufacturing*, racionalidade dos processos decisórios, documentação de desvios, avaliação de *performance*, revisão periódica de *performance*, qualidade das reuniões de *performance*, ações sobre resultados, utilização de objetivos financeiros e não financeiros, clareza nos objetivos, distribuição dos mesmos, grau de dificuldade para atingimento, conhecimento por todos, escala de tempo; programas de bônus, ações sobre *performance*, políticas de promoção, identificação das pessoas com as políticas da empresa, políticas de atração e retenção de talentos.

Já Cassol *et al.* (2016) apresentam como BPG capacitação constante dos colaboradores, programas de sugestões, assimilação de novas tecnologias, aplicação de conhecimentos técnicos e parcerias com órgãos de apoio à inovação. Muitas das práticas mencionadas foram percebidas nas empresas, mas nem todas as BPG descritas nos estudos de Bloom e Van Reenen (2010), Cassol *et al.* (2016) e Jacomossi e Feldmann (2020) ocorreram nas empresas analisadas.

A partir da análise do quadro 9, é possível inferir que operações foi a dimensão com maior número de práticas: 22. Nesse grupo, encontra-se duas BPG recorrentes entre as empresas: **i)** revisar continuamente o desempenho (presente em 7 empresas); e **ii)** usar ferramentas administrativas como *Balanced Scorecard*, canvas, kanban, SEO (*Search Engine Optimization*), scrum e trello (presente em 6 empresas).

As dimensões performance e incentivos apresentaram a mesma quantidade de BPG:12. O que revela um fato curioso, pois apenas 4 empresas descreveram práticas nessa dimensão, enquanto 11 empresas discorreram sobre práticas de *performance*. Este último grupo contou com uma BPG presente em todas as empresas, que consiste em planejar estabelecendo prazos: curto, médio e/ou longo prazo. Todavia, as empresas informaram que planejavam considerando um, dois ou três destes prazos.

Analisando o quadro é possível constatar que as duas primeiras empresas do *ranking*, “B” e “A”, respectivamente, apresentaram a média das CA’s superiores à 8, o que significa que as CA’s das empresas estão bem desenvolvidas (Cruz, 2011). Além disso, as empresas mencionadas também apresentaram elevados números de Boas Práticas de Gestão de acordo com as definições de Bloom e Van Reenen (2010), Cassol *et al.* (2016) e Jacomossi e Feldmann (2020).

Traduzindo esses resultados para níveis de *performance*, a empresa “B” ingressou dentro do espaço ao AC com um projeto de startup e atualmente atua em três eixos de negócio: serviços, escola e marca de roupas. A empresa “B” expandiu a área de atuação

e soube aproveitar bem os recursos disponibilizados pelo AC. A empresa criou um projeto para contribuir com o crescimento das empresas da região, com o intuito de ajudar as empresas de moda da região a desenvolver coleções próprias. A empresária da startup “B”, relatou:

[...] participamos do projeto de fomento empreendedor o *mind the bizz*. E depois de participar desse projeto, foi que entramos na incubação [...] e o Armazém deu aporte técnico, espaço, laboratório, a estrutura física e conhecimento para desenvolver o nosso negócio. (Empresa “B”).

Além disso, também fez parcerias com empresas dentro e fora do AC, assim como diversas outras empresas também afirmaram que fizeram parcerias. Como é o caso da empresa “C”, o respondente afirmou “O AC tem muitas parcerias e por meio dele nós conseguimos contratar prestadores de serviços [...] mas na incubadora fica mais fácil de acessar essas parcerias”. Afirmação que reforça a ideia de as startups terem mais vantagens quanto ao grupo empresarial. A empresa “E” também falou sobre parcerias “nós fizemos parceria com a Banco de Perfis. A nossa empresa fazia as estampas para a banco de perfis, em troca a banco de perfis divulgava a nossa empresa”.

A empresa “A” ficou em 2º lugar no *ranking* das CA’s e foi a empresa que apresentou maior quantidade de BPG. A partir de pesquisas em *websites*, encontrou-se no G1 – portal de notícias brasileiro mantido pelo Grupo Globo e sob orientação da Central Globo de Jornalismo – reportagem sobre esta empresa, destacando o desenvolvimento de metodologias ativas, promoções de cursos presenciais e online para a preparação em redação. Atua com um projeto voltado à democratização da qualidade de ensino em redação, além de formar escritores mais criativos para concorrerem ao ENEM, vestibulares nacionais e concursos.

Embora tenha ficado em 6º lugar no *ranking* das CA’s, a empresa “G”, destacou-se por apresentar 13 BPG, mesmo número que a empresa “B” e atua desde 2015 desenvolvendo soluções baseadas em jogos, aplicações mobile e realidade virtual e aumentada. A empresa “H” ficou em 3º lugar no *ranking* das CA’s, mas com apenas 8 BPG, ficando atrás, nesse quesito das empresas A, B, D e G. As empresas C, I e F praticam 6 BPG, a maior ocorrência de repetição na tabela. A empresa K embora não tenha respondido o questionário da mensuração das Capacidades Absortivas, mostrou-se bem colocada dentre as BPG, pontuando acima da 4ª empresa no *ranking*, empresa “D”, com 7 BPG.

A empresa “E” foi a última colocada no *ranking* das CA’s e também foi a empresa com menor número de BPG, apenas 3. Analisando o desempenho da empresa, constata-

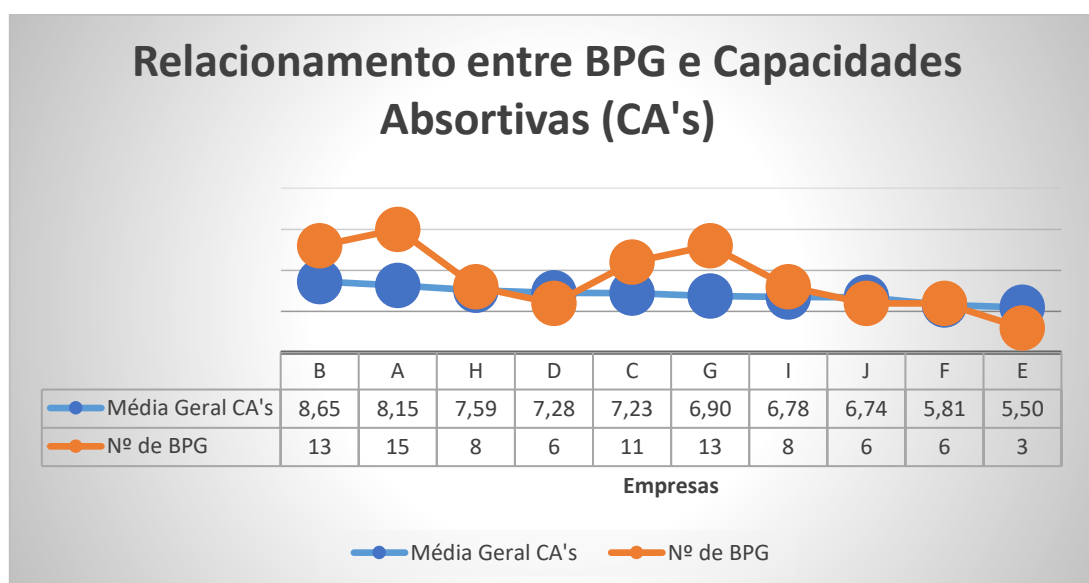
se que a mesma não apresentou uma boa *performance*, uma vez que o próprio respondente afirmou que por imaturidade própria não conseguiu absorver o que o AC oferecia e após encerrar a graduação, encerrou também as atividades da empresa.

Dias, Milan e Toni (2018) informam que alguns fatores internos que influenciam o desempenho inovador de uma empresa, são fatores humanos, tecnológicos, físicos, e os construtos de maior impacto: estratégias, capital humano, gestão do conhecimento e eficiência gerencial. Fatores mencionados pelas empresas que ficaram em boas posições no *ranking*.

Neste percurso, é razoável constatar que empresas que apresentam índices de Capacidades Absortivas superiores ou iguais a 8 também têm numerosas Boas Práticas de Gestão. E com base nos casos de sucessos e insucessos citados, é possível ver que as melhores *performances* pertencem aquelas empresas que participaram do processo de incubação, graduaram-se e conseguiram ampliar seus negócios.

A relação foi descrita até aqui de modo qualitativo, porém, é possível relacionar a quantidade de práticas observadas (BPG) com o *score* de CA calculado por empresa. O gráfico 1 apresenta a relação geral entre BPG e CA's nas 10 empresas que responderam tanto o questionário quanto participaram da entrevista.

Gráfico 1 – Relacionamento entre BPG e CA's.



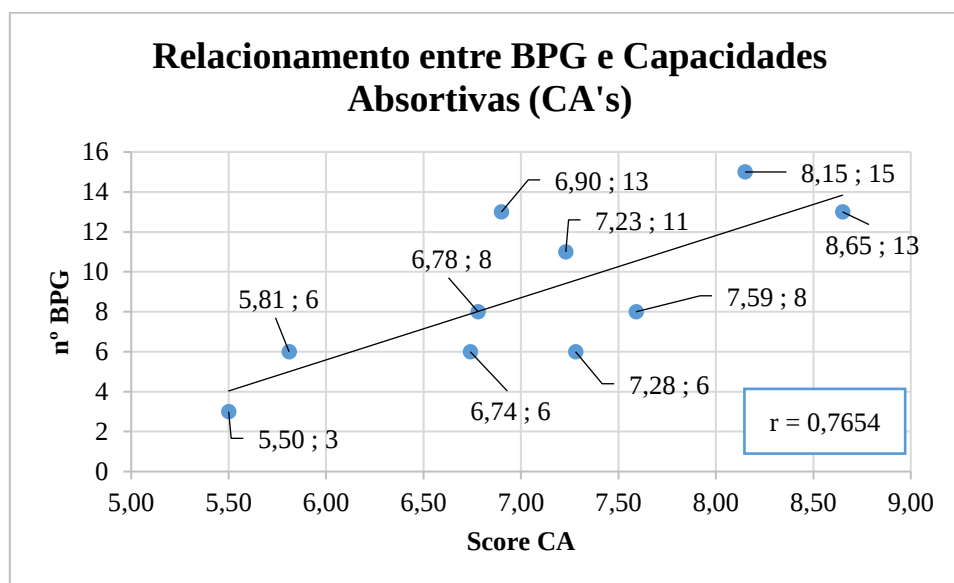
Fonte: A Autora (2021).

Dado o número de observações testes estatísticos mais sofisticados de causalidade não puderam ser desenvolvidos, porém, o relacionamento entre BPG e CA's ganha um

contorno empírico validando o relacionamento teórico, como bem afirmam Jacomossi (2018) e Jacomossi e Feldmann (2020).

O relacionamento, medido pelo coeficiente de correlação de Pearson, mostrou-se forte ($r = 0,7654$) e significativa ao nível de confiança de $\alpha = 0,01$, conforme Farber e Larson (2010) sugere em termos de interpretação deste indicador e valores críticos para o coeficiente de correlação de Pearson para 10 pares ordenados de observação, com também apresentado no diagrama de dispersão constante no gráfico 2.

Gráfico 2 – Diagrama Dispersão BPG versus CA's.



Fonte: A Autora (2021).

Além disso, um coeficiente de correlação forte revela o elevado o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009). É importante destacar que “o coeficiente de correlação é uma medida de força e direção de uma relação linear entre duas variáveis” (FARBER; LARSON, 2010, p. 398), de modo que mostra a força das evidências empíricas envolvendo as variáveis que precisam possuir relacionamento teórico/conceitual prévio, relacionamento já discutido por Rosa e Ruffoni (2014), Cassol *et al.* (2016), Carvalho e Machado (2019) e Jacomossi e Feldmann (2020).

Contudo, não se pode estabelecer qualquer tipo de causalidade a partir de uma correlação forte, mas ficou aqui comprovado que essas duas variáveis se relacionam. Ademais, a partir desta combinação, pode-se lançar a noção de que Boas Práticas de Gestão potencializam o aumento e a diversificação das atividades relacionadas à

capacidade absorptiva, contribuindo também no impacto tanto na organização interna quanto nas relações que a empresa mantém com o mercado, possibilitando a formação de relações de aprendizagem interorganizacionais (JACOMOSSI, 2018; JACOMOSSI; FELDMANN, 2020, VAISZ et al., 2020).

Complementar a esse pensamento, Kostopoulos (2011) e Tavani, Sharifi e Ismail (2014) relacionaram as CA's com a geração de inovações, e também estabeleceram a relação da mesma com a melhoria na *performance* financeira e inovadora de uma empresa.

Esse achado acolhe inquietações teóricas recentes sobre *performance* inovadora (CASSOL *et al.*, 2016; PEREIRA; FARIAS, 2018; SILVA; COSTA, 2019; VARGAS; GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 2019; JACOMOSSI; FELDMANN, 2020). Além disso, conversa com os resultados da pesquisa de Jacomossi e Feldmann (2020) quando indicam que BPG e CA's, quando bem desenvolvidas, contribuem positivamente para a produtividade das empresas e para o aumento do conhecimento advindo de fontes externas à organização, o que repercute diretamente na sua *performance*, garantindo-lhe maior inserção competitiva.

Neste percurso, é possível entender que a forte relação entre as variáveis BPG e CA's explica a *performance* inovadora, indiretamente atestada nesta pesquisa pela incubação das empresas no ambiente colaborativo, principalmente destacando a heterogeneidade na apropriação dos recursos das empresas que compõem um ambiente colaborativo voltado à inovação. Conforme objetivo específico a ideia central nesta pesquisa foi explorar o relacionamento entre CA's e BPG e resta esclarecido que é forte o relacionamento, acolhendo a indicação teórica que sustenta a pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou como objetivos geral e específicos, respectivamente: analisar como as Capacidades Absortivas se relacionam com as práticas de gestão em organizações inseridas em ambientes colaborativos para inovação; mapear as Capacidades Absortivas nas empresas inseridas no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE); identificar as práticas de gestão desenvolvidas nas empresas inseridas no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE); e descrever a relação entre Capacidades Absortivas e práticas de gestão em empresas participantes de ambientes colaborativos para inovação, nesta pesquisa, empresas inseridas no Armazém da Criatividade (Caruaru-PE).

O primeiro objetivo específico culminou na identificação das Boas Práticas de Gestão e destacou aquelas mais recorrentes nas empresas e as que menos ocorriam. Para assegurar a fidedignidade dos achados, foram incorporados às análises alguns dos principais relatos dos empresários sobre BPG. Cabe ressaltar que houve certa dificuldade em identificar tais práticas, pois mesmo contando com estudos norteadores como os de Bloom e Van Reenen (2006; 2007; 2010), Jacomossi (2018) e Jacomossi e Feldmann (2020), a dificuldade em definir BPG repousa numa análise minuciosa que envolve comparação e relação com pesquisas anteriores. Tal análise se refere à necessidade de averiguar cada resposta com o que indica a literatura sobre BPG, ponderando a partir de estudos precursores, para que não houvesse equívocos.

Complementar à seção 4.2, mostrou-se cabível ir além das pesquisas usadas como base teórica desse estudo e indicar práticas de gestão ruins e/ou ausentes nas empresas analisadas. Essa decisão permitiu inferir que práticas de gestão ruins ou mesmo a ausência de Boas Práticas de Gestão são prejudiciais para a *performance* empresarial, uma vez que a empresa que apresentou maior número de práticas de gestão ficou em último lugar no *ranking* das Capacidades Absortivas.

Em relação ao mapeamento das Capacidades Absortivas, suas dimensões (CAP e CAR) e as categorias analíticas (aquisição, assimilação, transformação e exploração) foi possível realizar diversas inferências. As CA's nas empresas apresentaram grau mediano, quando calculadas de maneira geral, pois o objetivo foi expor o grau de desenvolvimento ou intensidade das CAP e CAR e suas categorias com base no somatório em sua totalidade. Próximo a estes resultados, observou-se que a capacidade absortiva potencial e a realizada também permaneceram no grupo mediano, ambas obtiveram exatamente a mesma média, 7,06, culminado em um empate. Este resultado diferiu de pesquisas

anteriores que chegaram a índices maiores para a CAP em relação a CAR (CRUZ, 2011; GUEDES *et al.*, 2017).

Já referente às categorias analíticas, *exploração* foi aquela que apresentou maior média dentre as demais, indicando que as empresas participantes do Armazém da Criatividade possuem elevada capacidade para melhorar, expandir e utilizar suas rotinas existentes, competências e tecnologias culminado na criação de algo novo com base no conhecimento transformado. Outras pesquisas como a de Cruz (2011) e Guedes *et al.* (2017), também concluíram que *exploração* foi a categoria analítica mais desenvolvida.

No entanto, quando as empresas foram averiguadas individualmente, pôde-se constatar que apenas duas empresas – A e B – ficaram acima da média referente às CA's, indicando grau alto de desenvolvimento. As demais obtiveram pontuação que as colocou dentro do grupo mediano de desenvolvimento ou intensidade de CA's, que foram as empresas C, D, E, F, G, H, I e J.

Com base na relação entre Capacidades Absortivas e Boas Práticas de Gestão, foi possível constatar que empresas com Capacidades Absortivas elevadas apresentam melhores práticas de gestão e como consequência melhor *performance* inovadora. Esse fenômeno ficou comprovado na seção 4.4 desta pesquisa, na qual expôs-se que as empresas nas posições 1º e 2º no *ranking*, apresentaram além de alto grau de Capacidades Absortivas, maiores números de Boas Práticas de Gestão dentre as demais empresas. Ambas as empresas são startups, e de acordo com o que foi apresentado na pesquisa as startups dispunham de mais benefícios estando no Armazém da Criatividade do que as empresas do empresarial, pois esta prática consiste em uma política do próprio ambiente.

Contudo o fato de sofrerem mais influências por parte do AC, e consequentemente acessarem mais recursos, não indicou necessariamente que a *performance* inovadora das empresas seria um sucesso. Os resultados desta pesquisa comprovaram que a capacidade de absorver os recursos é intrínseca a cada empresa, como se pode constatar observando a *performance* da primeira e da última colocada no *ranking* das Capacidades Absortivas. Ambas startups, as empresas A e E, tiveram acesso à mesma infraestrutura, capacitações, orientações, treinamentos, equipamentos, acesso a entidades de fomento à inovação, entre outros recursos.

Ainda assim, mesmo contactando os mesmos recursos, as *performances* foram distintas. Estas *performances* foram explicadas a partir da análise da estrutura inter e intra-organizacional das empresas, suas capacidades abortivas e a quantidade de Boas Práticas de Gestão, o que permitiu o entendimento da heterogênea apropriabilidade dos

recursos pelas empresas.

Outro aspecto que merece destaque nesta pesquisa – sobre a relação entre as duas principais variáveis analisadas – consiste na forte relação entre ambas, comprovada através de abordagens quanti e quali. Diferentemente das pesquisas de Bloom e Van Reenen (2006; 2007; 2010) e Jacomossi e Feldmann (2020) que utilizaram abordagem qualitativa, este estudo mostrou, por meio das respostas dos questionários e entrevistas, a forte relação entre BPG e CA's, que ganhou ainda mais ênfase quando considerado o coeficiente de correlação de Pearson muito próximo ao número 1.

Esta forte relação e suas implicações benéficas para a *performance* de empresas revela-se como uma considerável contribuição para o reforço mútuo entre BPG e CA's, principalmente no que diz respeito à utilização destas duas variáveis nos campos acadêmicos e empresariais.

Para além da busca desta pesquisa, qual seja, explorar a relação entre BPG e CA's, os resultados também contribuem para reforçar, um entendimento central da Administração enquanto ciência social aplicada na medida em que reconhece que práticas de gestão contribuem para melhorar a *performance*. Esse achado parece ser trivial, visto que a administração é uma ciência revestida de afazeres práticos nas organizações.

Porém, como bem ressaltam autores como Barnard (1938), Mintzberg (1973), Fayol (1994) e Shapero (2011) o trabalho do gerente/administrador é vinculado ao estabelecimento de práticas mais eficientes que conduzem a *performance* (eficácia) e ao longo do tempo a pesquisa em administração se deslocou-se do estudo de tais práticas (XAVIER FILHO *et al.*, 2020) para uma pesquisa mais epistemologizante (BERTERO, 2009), razão pela qual se amontoam pesquisas indicando o necessário retorno à prática, a focar a prática organizacional e sua intervenção/formulação como lócus do conhecimento típico da Administração (BERTERO *et al.*, 2013a; 2013b).

Mesmo a formação em Administração ao nível de bacharelado reconhece tal inclinação para os contextos decisórios em sua diretriz curricular (CNE/CES, 2005), reconhecendo em seu artigo 3º que “o curso de graduação em administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento [...] observados níveis graduais do processo de tomada de decisão”.

Assim, se as práticas de gestão irão contribuir para o desenvolvimento das CA's, da inovação, da exportação ou outra dimensão de *performance* qualquer vinculada a teleologia da organização não cabe às próprias práticas a definição do fim, visto que a

execução melhorada das práticas de gestão serve a qualquer propósito finalístico, como bem teoriza Weber (2004) quando discute que enquanto as organizações são políticas no tocante a pluralidade de objetivos (aos fins) as práticas (burocracia) são apolíticas, razão pela qual esta pesquisa reforça o caráter mediador entre a Administração e o resultado, sendo a Administração uma ciência meio, que contribui ao alcance dos objetivos organizacionais que tais práticas servem.

Os resultados da pesquisa também contribuem com o reforço da abordagem empírica típica da Administração enquanto ciência (FAYOL, 1994) quando reforçam que na presença de Boas Práticas de Gestão (BPG) os resultados são mais eficientemente perseguidos, sendo esta uma contribuição periférica desta pesquisa que conversa com outras agendas de pesquisa no campo das ciências sociais aplicadas, dentre elas o impacto social da pesquisa em Administração.

Esse resultado suscita a inferência de que o baixo desempenho percebido ou constatado de organizações como hospitais, escolas, partidos políticos, casas legislativas, universidades e, no limite, Estados-nação é uma questão de Administração, independentemente de seus objetivos momentâneos ou inclinações estratégicas.

Nesta direção, cabe enfatizar ainda a importância das BPG para aplicação gerencial, no contexto de inovação e competitividade das empresas. Tornando notável o papel dessa variável no direcionamento das atividades de busca de conhecimento externo de uma organização com vistas a melhorar a *performance* empresarial. Por assim dizer, o estabelecimento de Boas Práticas de Gestão em uma empresa irá influenciar a intensidade das CA's, assim como discorre Jacomossi e Feldmann (2020).

O fato de analisar as Capacidades Absortivas conjuntamente às Boas Práticas de Gestão possibilitou mais alguns resultados referentes à inovação. Foi percebido o grande volume de arranjos colaborativos feitos pelas empresas analisadas, que relataram o estabelecimento de parcerias com o próprio AC, empresas que também partilhavam do mesmo ambiente e/ou atores externos como bancos, SEBRAE, ITEP, agências de fomento à inovação, universidades etc. Esses arranjos estavam voltados à melhoria na troca interna de informações e a abertura para acessar parceiros em meio a ambientes colaborativos voltados a inovação.

Na elaboração desta pesquisa ocorreram algumas limitações, uma delas se refere às métricas para avaliar, de fato, a *performance* empresarial. Visto que as *performances* identificadas estão implícitas a partir do sucesso das empresas que foram incubadas e daquelas que compõem o empresarial do Armazém da Criatividade. Contudo, diante das

evidências e da relação entre BPG e CA é sugestivo avançar na modelagem estatística e incorporar a *performance* auferida. Por isso, sugere-se considerar as BPG e CA's como explicativas da *performance* efetivamente percebida, considerando tanto variáveis objetivas quanto subjetivas.

Além disso, explicar a *performance* evidencia uma complexidade no campo da Administração, pois além de sofrer múltiplas influências do meio ambiente empresarial, há a dimensão histórica a ser considerada. Ou seja, é possível - e bem razoável - que as BPG desenvolvidas hoje, repercutam na *performance* futura, o mesmo com as CA's. Assim, acompanhar historicamente o comportamento da *performance* e tentar explicá-la pela presença de BPG e CA's em períodos imediatamente anteriores (1 ou 2 anos antes) pode confirmar indícios conceituais já presentes na literatura, de que o desenvolvimento constante de BPG e o foco no desenvolvimento de CA's pode contribuir com a *performance* futura.

Seguindo o mesmo relacionamento do acompanhamento histórico, observa-se que o relacionamento BPG e CA's nesta pesquisa, deu-se em corte temporal, ou seja, verificados no mesmo momento (tempo). Mas é razoável considerar que BPG's desenvolvidas contribuam para o desenvolvimento de CA's no futuro e, por isso, recomenda-se que seja feito um acompanhamento histórico de um grupo de empresa. Pois isto permitirá comparar se BPG em um período "t" se relacionam com as CA's em períodos subsequentes.

Por fim, destaca-se como última limitação o baixo número de empresas que consistem na amostra trabalhada neste estudo. Para tanto, sugere-se a replicação considerando um maior número de empresas, afim de averiguar se o resultado aqui obtido teria semelhanças ou disparidades se aplicado a um grande grupo de respondentes. Tal feito, possibilitaria o aprofundamento do entendimento sobre o tipo de relacionamento e o direcionador de causalidade, o que reflete a necessidade de estudos mais robustos em termos de observações.

REFERÊNCIAS

- AICHOUCHE, K.; BOUSALEM, R. Open Innovation: A New Mechanism for Adoption of Organizational Innovation from Algerian Companies. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 11-22, 2016.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos Interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, 169-198, ar./jun., 2013.
- ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. **Porto Digital**. Disponível em: <<https://www.portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>>. Acesso em: 03 de março de 2020.
- BAGGIO, D.; GAVRONSKI, I.; LIMA, V. Z. Inovação Aberta: Uma Vantagem Competitiva para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, p. 1-14, 2019.
- BARNARD, C. The Functions of the Executive. Cambridge: **Harvard University Press**, 1938.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**: Creating and Sustaining Competitive Advantage. New York: Oxford, 2007.
- BAUMGRATZ, A.; TEIXEIRA, G.; WERLANG, N. B.; FLACH, R. O.; FAVRETTO, F. Inovatividade organizacional e desempenho inovador em supermercados: um estudo de caso múltiplo. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.5, 2018.
- BAYONA-SÁEZ, C., GARCÍA-MARCO, T. E SANCHEZ-GARCÍA, M. **O impacto da inovação aberta no desempenho da inovação**: o caso das empresas agroalimentares espanholas. Em MG Martinez (Ed), *Inovação Aberta na Indústria de Alimentos e Bebidas*. Cambridge, Reino Unido: Woodhead Publishing. p. 74-94, 2013.
- BERNARDI, F. C.; SPECHT, M. R. Inovação no relacionamento com os clientes: estudo sobre o processo de interação em pequenos comércios varejistas do Rio Grande do Sul. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **XEGEPE PASSO FUNDO RS**, 2016.
- BERNARDO, S. M. **Proposição de um Método para a Integração de Múltiplas Ferramentas Gerenciais para a Excelência Organizacional em Médias e Grandes Empresas**. 2019. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração). - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. 2019.
- BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em Administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 12-20, 2013b.
- BERTERO, C. O. Ensino e Pesquisa em Administração – Relatório **GVPesquisa** 11/2009. São Paulo: FGV, 2009.

BERTERO, C. O. *et al.* Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 181-196, 2013a.

BERTUCCI, J. L. O. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.

BÍBLIA, A. T. Eclesiastes. In BÍBLIA. Português. **Sagrada Bíblia Católica: Antigo e Novo Testamentos**. Tradução de José Simão. São Paulo: Sociedade Bíblica de Aparecida, 2008.

BISNETO, J. P.M.; LINS, O. B. S. M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management e Innovation*, v.3, n.2, 2016.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. **Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries**. London: 2006.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries. **Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 4, p. 1351–1408, 2007.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203–224, 2010.

BOGERS, M. O paradoxo da inovação aberta: compartilhamento de conhecimento e proteção nas colaborações de IeD. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 93-117, 2011.

BUGANZA, T.; VERGANTI, R. Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. **European Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3, p. 306-325, 2009.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXIV, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, A. C.; VALE, M. A. Práticas de gestão da informação e inovação aberta em um pólo tecnológico de Florianópolis. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.23, n.4, p.184-204, out./dez. 2018.

CARDOZO, C. T.; KRONMEYER FILHO, O. R.; VACCARO, G. L. R. Keep Innovating: Absorptive Capacity and the Performance of Brazilian Information Technology Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 499-519, 2019.

CARVALHO, E. S. A; MACHADO, A. G. C. Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: evidências em escolas públicas integrais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v.13, n.36, p. 3146-3170 | Setembro/Dezembro – 2019.

CARVALHO, L. C.; MACHADO, D.D.P.N. Ambiente de Inovação: estudo comparativo entre três unidades de uma organização do setor metal-mecânico. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p. 47-76, 2013.

CASADO, F.; SILUK, J.; NEUENFELDT JÚNIOR, A.; ATAÍDE, L.; QUIROGA, O. D. A Business Performance Measurement System for Incubated Startups. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 977-996, 2020.

CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; OLDONI, L. E. Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas Incubadas e Graduated de Santa Catarina, Brasil. **Revista desenvolvimento em questão**, v. 14, n. 37, p. 168 a 201, 2016.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.

CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

CHESBROUGH, H. **Modelos de Negócios Abertos**: Como Prosperar no Novo Cenário de Inovação. (Trad.) Jonas Cardona Venturini Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. (Trad.) Luiz Cláudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts 2003.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE/ CES). Resolução nº 4 de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de Julho de 2005.

CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. 4th ed. London: Sage, 2014.

CRUZ, M. A. **MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE ABSORTIVA DOS PARCEIROS INDUSTRIAIS DA CEMIG**: implicações para inovação no setor elétrico. 2011. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. 2011.

DAVILA, G.A., DURST, S., VARVAKIS, G. Knowledge Absorptive Capacity, Innovation, and Firm's Performance: Insights From the South of Brazil. **International Journal of Innovation Management**, v.22, n.2, 2018.

DAVILA; VARVAKIS; NORTH, Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. **Brazilian Business Review**, v. 16, n.3, p. 239-254, 2019.

DESIDÉRIO, P. H. M.; POPADIUK, S. Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 110-129, 2015.

DIAS, D. T.; MILAN, G. S.; TONI, D. Fatores Internos Relacionados ao Desempenho Organizacional com Base na Teoria Baseada em Recursos (TBR): Um Estudo Bibliométrico. **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 156-186, 2018.

DUMAS, A. **O Conde de Monte Cristo**. Tradução de André Telles e Rodrigo Lacerda. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; SCHMIDT, S.; MULLER, H. F. Capacidade Absortiva: Adaptação e Validação de uma Escala em Empresas Sul-Brasileiras. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FEDATO, G. A. L.; SZNITOWSKI, A. M.; KAROLCZAK, M. E. Prática Estratégica nas Rotinas da Firma Inovadora: Capacidade de Absorver Conhecimento para Manter a Inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 1-26, 2018.

FELIN; T.; ZENGER, T. R. Inovação fechada ou aberta? Resolução de problemas e escolha de governança. **Política de Pesquisa**, v. 43, Edição 5, p. 914-925 2014, jun de 2014.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. Capacidade de Absorção e Desempenho Inovador no contexto das Empresas Familiares. **Anais – IX EGEPE**. Passo Fundo-RS, 2016.

FERIGOTTI, C.; SCHLEMM, M. M. Rede de Relacionamento para Inovação: um Estudo Exploratório na Indústria Paranaense. **XXIV SIMPÓSIO DE TECNOLOGIA DA ANPAD**, Gramado- RS, 17 a 20 de outubro de 2006.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

GIL, A. C. **Modos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; PEDROZO, E. A. O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas: um estudo de múltiplos casos. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 674-694, 2014.

GONZÁLEZ-CAMPO, C. H.; HURTADO AYALA, A. Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. **Estudios Gerenciales**, v.30, n.132, p.277–286, 2014.

GUEDES, H. P. L.; ZIVIANI, F.; PAIVA, R. V. C.; FERREIRA, M. A. T.; HERZOG, M. M. Mensuração da capacidade absorptiva: um estudo nas empresas brasileiras fabricantes de coletores solares. **Revista Gestão e Produção**, v. 24, n.1, p.50-63, 2017.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal Production Economics**, v. 13 n.3, 662-676, 2011.

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; PINHEIRO, C. M. P. Combinando o design thinking e a criatividade no processo de inovação aberta. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 73-89, 2019.

JACOMOSSI, R. R. OS EFEITOS COMBINADOS DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO SOBRE O NÍVEL DE PRODUTIVIDADE DAS FIRMAS: uma comparação entre empresas brasileiras e multinacionais do setor de média intensidade tecnológica. 2018. 145 f. Relatório de Pós-doutorado. Faculdade de Economia e Administração da USP. 2018.

JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas Práticas de Gestão e Capacidade Absortiva: Impactos na Produtividade das Firms. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 432-447, 2020.

KIST, D.; LAZZAROTTI, F.; BENCKE, F. F. Gestão da inovação: o caso de uma instituição financeira brasileira. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 69-88, 2017.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p.153-175. 2016.

KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS A.; PAPACHRONI M.; IOANNOU G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 1335-1343, 2011.

LAMBOGLIA, G. A. S.; MARQUES, H. R.; ROSA, P. L.; BERMEJO, P. H. S. Inovação Aberta no Setor Público de Países com Economias Emergentes: Uma Revisão de Literatura. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 4, p. 46-62, 2017.

LAZZAROTTI, F.; MARCON, R.; MELLO, R. B. Recursos para inovação e desempenho: uma análise da invariância de mensuração em firmas de setores de alta intensidade tecnológica, no Brasil. **Innovation and Management Review**, v. 11, n. 4, p. 33-57, 2014.

LIMA, S. H. O.; LEOCÁRDIO, A. L.; Mapeando a produção científica internacional sobre inovação aberta. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.5, n.2, p. 181-208, Jan./Abr. 2018.

LOPES, A. P. V. B. V.; FERRARESE, A.; CARVALHO, M. M. Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades. **Revista Gestão e Produção**, v. 24, n. 4, p. 653-666, 2017.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.

MACHADO, D. D. P. N. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.4, p. 164-182, out./dez. 2013.

MACULAN, A. M. Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas. **Cad. EBAPE.BR**, 2005, vol.3, n. edição especial, p.01-18, 2005.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A.; CUARTAS-MARÍN, J. C. Relación entre la Innovación y el Desempeño: Impacto de la Intensidad Competitiva y el 'Slack' Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 2, p. 95-107, 2019.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A.; CUARTAS-MARÍN, J. C. Relationship between innovation and performance: impact of competitive intensity and organizational slack. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 2, 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, P. L. C. L. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: **Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas s.a. 2008.

MESQUITA, G. B.; ANDRADE, A. M. Desenvolvimento local de Caruaru via indústria de confecção: uma alternativa possível? **Interfaces**, Caruaru, v. 6, n. 2, 2006.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York: Harper e Eow, 1973.
WEBER, M. **Economia e sociedade**. V. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MORAIS, M. O.; BREJÃO, A. S.; FERIGATTO, E. A.; COSTA NETO, P. L. O. A Inovação como Ferramenta Estratégica na Organização: Estudo de caso em uma Empresa de Eletroeletrônicos. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 4, n. 2, 2017.

MOTA, J. S. Utilização do Google Forms na Pesquisa Acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação** v.6, n.12, 2019.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NESELLO, P.; GANZER, P. P.; FACHINELLI, A. C.; SAMPAIO, C. H.; OLEA, P. M. Inovação Aberta e Desenvolvimento de Novos Produtos: Uma Análise de Cocitações. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 195-216, 2019.

OLIVEIRA, A.; CLEMENTE, R; CAULLIRAUX, H. **Sistemas de medição de desempenho para inovação**: revisão da literatura e problemas do campo de pesquisa. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Anais. São Paulo, 2009.

OSKAN, N. N. Um exemplo de inovação aberta: P&G. *Procedia – Ciências Sociais e Contemporâneas*, v. 195, p. 1496-1502, 2015.

PADILHA, C. K.; WOJAHN, R. M.; GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N. Capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador: percepção dos atores de uma empresa têxtil. RACE: **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 327-348, 2016.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**, v. 1, n. 6, p. 116-136, 2006.

PAULA, F. O.; SILVA, J. F. O impacto das alianças e do P&D interno nos desempenhos de inovação e financeiro das firmas. **Braslian Business Review**, v. 15, n. 6, p. 533-550, nov. / dez. 2018.

PEREIRA, B. A.; FARIAS, J. S. Literatura qualificada sobre capacidade absorptiva para inovação em empresas de base tecnológica e startups. **VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. GUADALAJARA**, 24 - 25 de septiembre, 2018.

PERES, C. K.; BITTENCOURT, J. V. M.; COTIAN, L. F. P.; WITTMANN, A. L. Innovation models: a literature review. In: **Espacios**, v. 37, n. 15. 2016.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organization: A resource dependence perspective. **Theoretical Economics Letters**, v.6 n.4, August 3, 2016.

PIETROBELLI, C., RABELLOTTI, R. Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries. **World Development**, v.39, n.7, p.1261-1269, 2011.

PORTO DIGITAL. **Institucional**. Disponível em:
<https://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital>> Acesso em: 31 de agosto de 2019.

QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Revista Gestão e Produção**, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015.

RADZIWON, A.; BOGERS, M. Open innovation in SMEs: **Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem**. Received 13 October 2016; Received in revised form 4 April 2018; Accepted 13 April 2018. Technological Forecasting e Social Change 2018 Elsevier Inc. All rights reserved.

RANGUS, K.; SLAVEC, A. The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. **Technological Forecasting e Social Change**, v. 120, p. 195-203, 2017.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.5, p.161-194, 2015.

ROCHA, A. F. R.; SANTOS, I. C.; VIEIRA, A. M. Semi-Open innovation: An approach to the innovation typology. **Revista oficial do programa de mestrado profissional em gestão de negócios do pro futuro (programa de estudos do futuro)**, v.10, n.1, p. 55-81, jan./abr. 2018.

ROCHA, J. S.; MOURA, F. V.; REIS, G. M. R. Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de Governança Corporativa de importantes tomadores de decisão. **Revista Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 5, n. 3, p. 31-44, setembro-dezembro 2011.

ROSA, A. C.; RUFFONI, J. Mensuração da capacidade absorptiva de empresas que possuem interação com universidades, **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 26, n. 1, jan./jun. 2014.

ROSSETTO, D. E.; CARVALHO, F.C.A.; BERNARDES, R. C.; BORINI, F. M. Absorptive capacity and innovation: an overview of international scientific production of last twenty-five years. **International Journal of Innovation (IJI Journal)**, São Paulo, v. 5, n. 1, pp. 97-113, Jan/April. 2017.

SÁ, M. G. Filhos das Feiras: uma composição do campo de negócios agreste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco. Editora Massangana, 2018.

SAEBI, T.; FOSS, J. N. Business models for Open innovation: Matching heterogeneous Open innovation strategies with business model dimensions. **European Management Journal**, v. 33, n. 3, 201-213, 2015.

SANTOS, C. M. L. S. A. **Manual de Auto-aprendizagem: Estatística Descritiva**. 3ª Edição. EDIÇÕES SÍLABO, Lisboa, 2018.

SANTOS, M. M. O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. Indicadores de Desempenho e Engajamento Profissional em Organizações Inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192-212, 2019.

SANTOS, M. B. D.; KLIMECK, K. A.; OLIVEIRA, M. C. S. F.; SCHERER, F. L. Inovação Aberta como um Instrumento para a Geração de Benefícios Globais: Um Estudo na Plataforma OpenIDEO. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 495-512, 2016.

SANTOS, F. K. G.; SUCUPIRA, C. R. L; ANDRADE, J. R. G.; SILVA, J. B.; ROCHA, R. O. Dependência de recursos e estratégias práticas: um estudo na pequena empresa Aragão Studio. **Revista Ideias e Inovação**, Aracaju, V. 4, N.3, p. 99-106, 2018.

SARQUIS, A. B.; PIZZINATTO, N. K.; SEHNEM, S.; PIZZINATTO, A. K.; DUARTE, A. C. Processo de inovação, fatores de influência e métricas de desempenho: proposta de modelo conceitual para empresa de base tecnológica. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.15, n.2, Janeiro/Abril – 2017.

SANTOS, L. G. S.; FERNANDES, N. C. M.; SILVA, A. D. F. O Desenvolvimento Passa Pela Localidade: as atividades inovadoras desenvolvidas no Centro Tecnológico do Agreste e sua relevância para o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecção em Caruaru (PE) **Cadernos de Prospecção** – Salvador, v. 13, n. 1, p. 30-48, março, 2020.

SHAPERO, A. **O que a gestão diz e o que os gestores fazem**. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 28-31.

SILVA, F. M.; COSTA, P. R. Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 36- 51, 2019.

SILVA, P. R.; FERNANDES, N. C. M.; SILVA, A. D. F. O território do empreendedorismo inovador: um mapa das iniciativas de fomento à inovação em Caruaru (PE), DESENVOLVE: **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 9, n. 1, p. 123-142, 2020.

STAL, E.; NOHARA, J. J.; CHAGAS JR., M. F. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Innovation and Management Review**, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014.

SÉRGIO, M. C.; AIRES, R. W. A.; RODRIGUES, A.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. Contribuições das Redes Sociais no Processo de Inovação Aberta: Uma Revisão de Literatura. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 57-72, 2018.

SILVA, M. A. C.; BOMBARDI, L. S.; ARAÚJO, G. C.; VAZ, T. R. D.; RODRIGUES, L. C. Cultura Inovativa e Formação de Ambiente Inovador. **XVII SEMEAD**, Seminários em Administração, outubro de 2014.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269. 2013.

SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos apfs de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 206-235, SÃO PAULO, SP, 2012.

SILVA, R. B.; MOTTA, L. F. J.; KLOTZLE, M. C.; PINTO, A. C. F.; SILVA, P. V. J. G. Inovação e a Capacidade de Apropriar Benefícios Associados aos Investimentos em P&D no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 17, n. 1, p. 149-174, 2018.

SOTELLO, F.; RIBEIRO, H. A. S.; CONTER, A. S.; DECHECHI, E. C. Fatores que Influenciam a Inovação Aberta: Análise do APL Iguassu-IT de Tecnologia da Informação do Oeste do Paraná. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 95-120, 2018.

STONER, James A. F. **Administração** 2. ed. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, p. 464, 1985.

TAVANI, S. N.; SHARIFI, H.; S. ISMAIL, H. A study of contingency relationships between supplier involvement, absorptive capacity and agile product innovation. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 34, n. 1, p. 65-92, 2013.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007.

TRENTINI, A. M. M.; FURTADO, I. M. T.; DERGINT, D. E. A.; REIS, D. R. Inovação aberta e inovação distribuída, modelos diferentes de inovação? **Revista Estratégia e Negócios**, v.5, n.1, p. 88-109, jan./abr. 2012.

VANHAVERBEKE, W. Broadening the concept of Open innovation. In: BATHELT, H. *et al.* **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Edward Elgar Publishing Online: 2017, cap. 6, p. 87-98.

VANHAVERBEKE, W. The interorganizational context of Open innovation. In CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. Open innovation: **Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, cap. 10, p. 205-219, 2008.

VANHAVERBEKE, W.; CLOODT, M.; VAN de VRANDE, V. Connecting absorptive capacity and Open innovation. **Proceedings of the XX ISPIM Conference**, Viena, 2009.

VARGAS, S. M. L.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; SOUZA, Y. S. Efeito Moderador Do Compartilhamento De Conhecimentos Interfirmários na Capacidade Absortiva e Capacidades Inovadoras em Pequenas e Médias Empresas. **Revista Alcance**, v. 27, n. 2, p183-197, 2020.

VENDLER, M. H. R.; MAÇANEIRO, M. B. Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que Contribuem para Adoção de Estratégias de EcoInovação para Competitividade: Análise de Empresas Industriais do Setor da Construção. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 120-137, 2018.

VERSIANI, A. F.; CRUZ, M. A.; CASTRO, J. M.; FERREIRA, M. A. T.; GUIMARÃES, L. O. **Mensuração da Capacidade Absortiva**: até que ponto a literatura avançou? XXXIV Encontro da ANPAD. EnAnpad, Rio De Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração (USP)**, v. 1, n. 1, art. 2, jan./jun., 2008.

VIEIRA, F. C.; VALE, H. V.; MAY, M. R. Open innovation and business model: Embrapa forestry case study. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 4, São Paulo, 2018.

WEGNER, D.; MAEHLER, A. E. Desempenho de empresas participantes de rede Interorganizacionais: Analisado a influência do capital social e da capacidade absorbtiva. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 2, p. 191-211, maio/ago., 2012.

VAISZ, C. L.; BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; SCHREIBER, D. Capacidade Absortiva: Um Estudo na Indústria Criativa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020.

VOGEL, J.; WOOD JUNIOR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.2, 2012.

XAVIER FILHO, J. L. J. Desenvolvendo tecnologia de gestão via pesquisa-ação: uma forma alternativa de demonstrar o resultado operacional no custeio variável. **Revista Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 19-34. out./dez., 2018.

XAVIER FILHO, J. L. J. et al. A formação em administração e o dualismo conceitual teoria-prática no Brasil. **Revista Ciências da Administração**, v. 22, n. 56, p 43-57, 2020.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.27, p.185–203, 2002.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO A SER APLICADO PARA MENSURAR O
NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES ABSORTIVAS COM
BASE NAS DIMENSÕES: AQUISIÇÃO, ASSIMILAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO
E EXPLORAÇÃO.**

1ª Seção

Nas questões de número 1 a 32 marque uma opção em uma escala de 1 a 10, onde 1 representa “GRAU BAIXO” e 10 representa “GRAU ALTO”.

CAP (Aquisição) = 5 questões

1 - A empresa busca sistematicamente informações externas relevantes para o seu negócio. **(Aquisição)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20 - Os empregados possuem qualificação adequada para trabalhar em projetos de inovação. **(Aquisição)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21 - A empresa valoriza muito as atitudes que promovem mudanças internas. **(Aquisição)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26 - A empresa investe muito em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

(Aquisição)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27 - A empresa tem o costume de colaborar com diferentes instituições em projetos de inovação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(Aquisição)

CAP (Assimilação) = 6 questões

12 - Os empregados dominam as tecnologias utilizadas pela empresa. **(Assimilação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13 - Os gerentes possuem conhecimentos adequados para o desempenho de suas funções.

(Assimilação)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14 - A empresa sempre utiliza conhecimento ou tecnologias provenientes de experiências de outras empresas. **(Assimilação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22 - A empresa tem o costume de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos. **(Assimilação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28 - A empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos/filiais. **(Assimilação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29 - Os empregados da empresa sempre são incentivados a participar de eventos científicos. **(Assimilação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

CAR (Transformação) = 5 questões

23 - Os empregados cooperam entre si de forma espontânea. **(Transformação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24 - Os empregados participam de programas de treinamento para facilitar a inovação.

(Transformação)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25 - As informações transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes. **(Transformação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30 - A empresa pratica habitualmente a rotação de funções e tarefas entre os empregados.

(Exploração)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31 - A empresa promove habitualmente a troca e disseminação do conhecimento entre seus departamentos e filiais para inovar. **(Transformação)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

CAR (Exploração) = 6 questões

15 - As rotinas e os processos voltados para inovação são conduzidos por regras claras e explícitas. **(Exploração)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16 - A empresa responde rapidamente às mudanças do ambiente de negócios utilizando novos conhecimentos. **(Exploração)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17 - Na formulação e execução de sua estratégia tecnológica, a empresa aplica conhecimentos acumulados. **(Exploração)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18 - A empresa tem capacidade de incorporar conhecimento tecnológico em patentes.

(Exploração)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19 - A empresa tem atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) estruturadas.

(Exploração)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32 - A empresa busca inovar a frente de seus concorrentes. **(Exploração)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2ª Seção

As informações abaixo solicitadas são também essenciais para a análise dos resultados da pesquisa, contudo garantimos que aquelas referentes à identidade do respondente e da empresa serão mantidas em sigilo; essas serão utilizadas apenas para controle.

36 - Razão social: _____

37 - Identificação do respondente:

Nome: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Cargo: _____

Nível Hierárquico:

() Diretoria

- ☐ Nível gerencial
- ☐ Nível não gerencial

Formação acadêmica:

- ☐ Primeiro grau
- ☐ Segundo grau
- ☐ Ensino Superior

Qual curso: _____

- ☐ Pós-Graduação (Especialização, mestrado ou doutorado)

38 – Quantidade de funcionários: _____

39 – O empresário tem experiência prévia como gestor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

40 – O empresário tem experiência prévia como empresário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

41 – O empresário tem experiência anterior no setor que sua empresa atua agora?

- ☐ Sim
- ☐ Não

42 – Área de Atuação da empresa:

- ☐ Empresarial
- ☐ Desenvolvimento de Gamers
- ☐ Textil, Marketing e Comunicação
- ☐ Marketplace e Moda
- ☐ Mídia e Divulgação
- ☐ Comercial e Estratégia

- ☐ Moda e Confeção
- ☐ Marketing e Comunicação
- ☐ Educação
- ☐ Moda e Sustentabilidade
- ☐ Educação Inclusiva
- ☐ Moda
- ☐ Gestão e Mídias Digitais

43 - Ano em que a empresa foi fundada: _____.

44 – Origem do capital da empresa (marque somente uma resposta):

- ☐ Capital Nacional
- ☐ Capital estrangeiro
- ☐ Capital misto

45 – A empresa ainda funciona nas dependências do Armazém da Criatividade (AC)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

46 – A quanto tempo atuam nas dependências do AC? _____

47 – Se a empresa **NÃO** atua mais nas dependências do Armazém da Criatividade (AC):

46(a): A quanto tempo saiu? _____

47(b): A saída se deu por?

- ☐ Graduou-se
- ☐ Encerrou o programa sem graduar

**APÊNDICE B - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA
EXPLORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DESENVOLVIDAS NAS
EMPRESAS, DE ACORDO COM AS DIMENSÕES DA PRÁTICA DE
GERENCIAMENTO.**

- 1) Conta um pouco sobre a sua experiência com o projeto de sua startup e com o AC.
- 1) Qual sua motivação para integrar o ambiente do AC?
- 2) Sua atividade empresarial iniciou no AC ou já atuava antes?
- 3) Já participou de projetos junto com outras empresas, como um projeto aberto de desenvolvimento?
- 4) Já acessou recursos que teve como cobrança mudanças organizacionais, na prestação de conta, de indicadores etc.?
- 5) Como percebem os recursos que acessam por meio do Armazém da Criatividade? Ou seja, o que percebem que ganham em participar do Armazém da Criatividade?
- 6) Na administração de seu negócio você percebe a contribuição dos especialistas do AC? Como?
- 7) Quais as maiores dificuldades que enfrentaram para desenvolver o serviço ou o produto de sua empresa?
- 8) O AC facilita que a sua empresa estabeleça parcerias com agentes externos? Ex.: Bancos, governo, Itep, Sebrae e universidades. Como você percebe benefícios através dessa prática?
- 9) Do suporte dado pelo AC às empresas que fazem parte do mesmo ambiente de inovação, qual(is) impacta(m) mais a sua empresa? Por quê?

Categorias das Boas Práticas de Gestão

Dimensão: Operação

1. Introdução às modernas técnicas de fabricação/produção

Quais aspectos da fabricação/desenvolvimento foram formalmente introduzidos, incluindo *just in time* (sistema de administração da produção que determina que tudo deve ser produzido, transportado ou comprado na hora exata) de fornecedores, *empowerment* (autonomia para os funcionários), recursos humanos flexíveis e variáveis, sistemas de

suporte a qualidade, atitudes e comportamento, sistemas de gestão de projetos, Kanban ou outros métodos de administração e produção?

2. Fundamentação da introdução de modernas técnicas de fabricação

As técnicas modernas de fabricação/desenvolvimento foram adotadas apenas porque outros estavam usando ou estão ligados a reuniões de negócios, objetivos técnicos, como reduzir custos e melhorar a qualidade, ou tiveram alguma instrução para assumir?

3 Problema no processo de documentação

As melhorias no processo são feitas apenas quando surgem problemas ou são eles que buscam ativamente para a melhoria contínua como parte de um processo comercial normal?

4 Rastreamento de desempenho

O rastreamento de desempenho é incompleto ou o desempenho é contínuo rastreado e comunicado a todos os funcionários?

5. Revisão de desempenho

O desempenho é revisado com pouca frequência e apenas em escala de sucesso/falha ou o desempenho é revisado continuamente com expectativa de melhoria contínua?

6. Diálogo sobre desempenho

Nas conversas sobre revisão/desempenho, considera-se dados, agenda e etapas de acompanhamento (como treinamento) claro para todas as partes?

7. Gerenciamento de consequências

Até que ponto a empresa falha em alcançar os objetivos acordados, e como podem incluir reciclagem ou retribuição de outros trabalhos?

Dimensão: *Performance*

8. Saldo da meta

As metas são exclusivamente financeiras ou existe um saldo de metas não financeiras? Como vocês definem isso?

9. Interconexão de metas

São metas baseadas no valor contábil ou baseadas em valor ao acionista de uma maneira que funcione através de unidades de negócios e em última análise, está conectado às expectativas individuais de desempenho?

10. Horizonte de tempo-alvo

A alta gerência concentra-se principalmente no curto prazo, ou visualiza alvos de curto prazo como uma "escada" para os principais focos em objetivos de longo prazo?

11. As metas estão se estendendo

São metas fáceis demais de serem alcançadas ou são metas exigentes, atingíveis para todas as partes da empresa?

12. Clareza de desempenho

As medidas de desempenho são mal definidas, mal compreendidas e privadas, ou são bem definidas e claramente comunicadas?

13. Gerenciamento de capital humano

Até que ponto os gerentes são avaliados e mantidos responsáveis por atrair, reter e desenvolver talentos em toda a organização?

14. Remoção de maus desempenhos

Os colaboradores que apresentam maus desempenhos são removidos, reciclados ou realocados para diferentes setores da empresa assim que a fraqueza é identificada?

Dimensão: *Incentivos*

15. Recompensa alta

As pessoas da empresa são igualmente recompensadas independentemente do nível de desempenho ou são recompensadas relacionadas a desempenho e esforço?

16. Promoção de alto desempenho

Quais os critérios que fazem com que um profissional seja promovido?

17. Atrair capital humano

Os concorrentes oferecem razões mais fortes para que pessoas talentosas participem de suas empresas ou uma empresa fornece uma ampla gama de razões que incentivam pessoas talentosas a participar?

18. Retenção de capital humano

O que a empresa faz para reter os melhores talentos?

**APÊNDICE C - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA
APLICADO AO GESTOR DE INOVAÇÃO, PARA EXPLORAR A RELAÇÃO
ENTRE O ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE E AS EMPRESAS QUE DE LÁ
FAZEM PARTE.**

1) Como funciona o programa de incubação do AC?

Seleção. Edital com 10 vagas e alguns critérios de aceitação. É montada uma banca (governo, academia, iniciativa privada). Analisam a problemática, a proposta (solução) e como vê modelo de negócio.

Questões secundárias à esta:

- a) Qual a contribuição do AC para as empresas?
- b) Qual o ganho que as empresas obtêm em participar do programa?
- c) Quais são as práticas de inovação promovidas pelo AC?
- d) O suporte dado às empresas é feito seguindo critérios de desempenho ou o mesmo suporte é dado a todas igualmente?
- e) As empresas que fazem parte do AC costumam sugerir propostas de melhorias na gestão do AC?
- f) Como o AC avalia a melhora das empresas?

2) Os gestores do AC e o programa de incubação se preocupam com a ideia do negócio das empresas incubadas ou a ação do programa de incubação vai também para aspectos voltados aos processos, controles, gestão do negócio?

Questões secundárias à esta:

- a) Como efetivamente essa preocupação chega nas empresas incubadas?
- b) Se envolve práticas de gestão, como se dá essa relação entre o armazém e a práticas de gestão dentro das empresas incubadas?

3) Qual a relação que há entre o AC e as empresas situadas no empresarial?

Questões secundárias à esta:

- a) Há influência das empresas que fazem parte do empresarial, no que concerne à gestão do AC?
- b) A relação é de inquilino ou há uma troca de recursos, experiências know-how entre o AC e o empresarial?