



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Capacidade de Absorção e Desempenho em Inovação em Empresas Familiares Brasileiras

Gloria Charão Ferreira

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor João José de Matos Ferreira

Co-orientador: Professor Doutor Shaker A. Zahra

Covilhã, maio de 2017

Dedicatória

Ao concluir esta tese, fica-me a satisfação de perceber o quanto pude contar com o apoio, suporte e incentivo de pessoas que foram absolutamente indispensáveis e necessárias à sua conclusão.

Ao meu esposo que não mediu esforços para tornar possível esta aventura em busca do conhecimento, compartilhando dúvidas, angústias e sendo, muitas vezes, meu porto seguro.

Ao meu filho por valorizar este momento de construção, e por compreender que a ausência física nunca impossibilitou de estarmos juntos.

Aos meus pais por terem me ensinado a importância dessa busca.

A vida é um ato de rebeldia e determinação...sou rebelde e determinada, mas sem o amor da minha família nada teria acontecido.

Agradecimentos

Neste momento paro e olho para o caminho, e torna-se difícil transformar em palavras todas as experiências vividas durante o período do doutoramento. Posso seguramente afirmar que vivi um processo de mudança, de muita aprendizagem e de absorção de conhecimentos.

Agradeço à Universidade da Beira Interior por me proporcionar a oportunidade de crescer não apenas sob o ponto de vista académico e profissional, mas também pessoal. Aprendi com todos, e aqui não há exceção.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Ferreira por aceitar este “desafio”, demonstrando sempre comprometimento, compreensão com minhas limitações e me proporcionando condições para que este trabalho se concretizasse.

Da mesma forma, deixo aqui registrado o meu agradecimento ao meu co-orientador Professor Doutor Shaker Zahra por sua contribuição em todas as fases desta tese. Sua generosidade e disponibilidade foram essenciais e trouxeram uma grande contribuição para este estudo. Sua amizade e palavras de incentivo levarei para sempre, e guardo com carinho a seguinte frase: “Gloria, abre as tuas asas e voa”.

Também agradeço ao Professor Doutor João Marôco, do ISPA-Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida/Lisboa - Portugal, por seu apoio no direcionamento da escolha das análises estatísticas aqui realizadas, e ao Professor Doutor Diógenes de Souza Bido, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie/São Paulo - Brasil, por sua orientação em relação as Equações Estruturais.

Não poderia esquecer aqueles com os quais convivi durante o período das unidades curriculares: meus colegas de doutoramento. Obrigada a todos pelos momentos que passamos juntos.

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior) pelo auxílio financeiro, através da Bolsa de Estudos de Doutorado Pleno no Exterior, concedido no 3º ano do doutoramento.

Finalmente, para todas as outras pessoas que, de uma forma ou de outra, me apoiaram e colaboraram para que eu concluísse esta tese, MEUS SINCEROS AGRADECIMENTOS.

Convenções

Esta tese foi escrita em Português do Brasil respeitando o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

*“Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas.
Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do vôo.
Pássaros engaiolados são pássaros sob controle.
Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser.
Pássaros engaiolados sempre têm um dono.
Deixaram de ser pássaros.
Porque a essência dos pássaros é o vôo.
Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados.
O que elas amam são pássaros em vôo.
Existem para dar aos pássaros coragem para voar.
Ensinar o vôo, isso elas não podem fazer, porque o vôo já nasce dentro dos pássaros.
O vôo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.” Rubem Alves*

Resumo

Em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos, a capacidade de adquirir e explorar o conhecimento externo - isto é, a capacidade de absorção (ACAP, Cohen & Levinthal, 1990) - é crucial para as empresas familiares (EF) inovarem e manterem-se competitivas (Kotlar et al., 2016). Por outro lado, verifica-se que apesar de se observar um nível de conhecimento mais aprofundado sobre temas como sucessão, conflitos, governança e desempenho financeiro, existem tópicos que ainda não foram adequadamente explorados no campo de estudos sobre EF (Cabrera-Suárez et al., 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004; Miller et al., 2013; Nordqvist et al., 2014). Dentre essas oportunidades de investigação, destaca-se a exploração de aspectos vinculados à ACAP e desempenho em inovação.

Assim, esta investigação tem como objetivo analisar a capacidade das empresas familiares de absorver informações relevantes do ambiente externo, e de incorpora-las em suas atividades inovadoras e, conseqüentemente, analisar que repercussões têm no seu desempenho em inovação. Busca-se ainda compreender se, e em que medida, a diversidade geracional na gestão da empresa se configura como um importante recurso para as empresas aqui retratadas.

Para alcançar este objetivo optou-se por um estudo quantitativo, cujos dados foram recolhidos por questionário enviado via correio eletrônico e dirigidos aos gestores das empresas brasileiras, nomeadamente aquelas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul e cadastradas na Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2015), onde constam 10.980 empresas inscritas. Nesta fase inicial, verificou-se que 2.975 empresas não possuíam contato de e-mail, sendo uma condição necessária para a coleta dos dados. Assim, chega-se ao número de 8.005 empresas com e-mail, para as quais foi enviado o link do inquérito. Obteve-se o retorno de 273 empresas, das quais 241 foram consideradas EF. Para obter maior rigor em estimar um tamanho mínimo da amostra, avaliou-se o poder estatístico do tamanho da amostra, sendo esta do tipo “a priori”, com uso do programa G*Power 3.1.9.2 (Faul et al., 2007). A recolha dos dados ocorreu entre outubro de 2015 e janeiro de 2016. A amostra é composta por 241 EF. Utiliza-se o software SmartPLS para a modelagem de equações estruturais.

Os resultados deste estudo permitem reconhecer a ACAP como um importante preditor do desempenho em inovação das EF. Em particular, os resultados sugerem que a capacidade de absorção potencial (PACAP) tem um efeito positivo e significativo na capacidade de absorção realizada (RACAP). Também verifica-se um efeito positivo e significativo da PACAP no desempenho em inovação incremental e, da mesma forma, da RACAP no desempenho em inovação radical. Contrariamente ao esperado, os resultados apontaram que a diversidade geracional na gestão das EF não é um fator moderador significativo entre ACAP da empresa e o seu desempenho em inovação.

O estudo acrescenta à literatura de três maneiras. Primeiro, o estudo analisa a prática de aquisição, assimilação, transferência e aplicação de conhecimento em EF, que representam 90% de todas as empresas brasileiras (Leone, 2005). Uma vez que essas empresas precisam desenvolver capacidades tecnológicas com o objetivo de crescimento e desenvolvimento (Zahra et al., 2007), oferecem um cenário interessante para estudar a relação entre ACAP e desempenho em inovação. Em segundo lugar, este estudo esclarece os efeitos dos diferentes componentes da ACAP sobre o desempenho em inovação incremental e radical das EF. Consequentemente, os resultados podem promover a conscientização dessas empresas de seu próprio contexto e, a partir disso, utilizarem essas informações para acelerar a criação de novas capacidades. Finalmente, o estudo explora o impacto do envolvimento familiar (ou seja, o número de gerações envolvidas na gestão da empresa) sobre a relação entre sua ACAP e o seu desempenho em inovação, o que possibilita compreender como essas empresas desenvolvem suas capacidades tecnológicas para criar valor, o que contribui para o debate sobre a inovação em EF.

Relativamente às implicações do estudo para a prática empresarial parece aconselhável o fomento de uma cultura de inovação. Entretanto, para que isso seja viável as EF precisam explorar o potencial de inovação de todos os envolvidos promovendo a experimentação, utilizando mecanismos de integração social que facilitem e estimulem, de forma contínua, sua capacidade de aquisição e assimilação, bem como de transformação e aplicação de conhecimento. É igualmente recomendável que tal cultura seja estimulada no ambiente familiar, na medida em que a proximidade da família com o negócio poderá suscitar um novo olhar em relação aos conflitos existentes em sua dinâmica. Com essa mudança de perspectiva, abre-se caminho para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que são fundamentais para o seu crescimento e sua longevidade.

Palavras-chave

Capacidade de Absorção. Desempenho em inovação. Diversidade Geracional. Empresa Familiar.

Abstract

In environments increasingly dynamic and competitive, the ability to acquire and exploit the external knowledge - that is, the absorptive capacity (ACAP, Cohen & Levinthal, 1990) - is crucial for family businesses innovate and remain competitive (Kotlar Et al., 2016). On the other hand, although there is a deeper level of knowledge about succession, conflicts, governance and financial performance, there are topics that have not yet been adequately explored in family business studies (Cabrera-Suárez et al., 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004; Miller et al., 2013; Nordqvist et al., 2014). Among these research opportunities, we highlight the exploration of aspects related to ACAP and innovation performance.

The objective of this study is to analyze the capacity of family firms to absorb relevant informations from their external environment, and incorporate it in their innovative activities so that they can enhance their innovation performance. It also seeks to understand, if and to what extent, the generational diversity in the management of the company is an important resource for the companies portrayed here.

To fulfil this objective, a quantitative study was adopted, and data were collected by a questionnaire sent by e-mail to the managers of Brazilian companies and registered at the Federation of Industries of Rio Grande do Sul (FIERGS, 2015), which includes 10,980 registered companies. In this initial phase, it was verified that 2,975 companies did not have email contact, being a necessary condition for data collection. Thus, we reach the number of 8,005 companies with e-mail, to which the inquiry link was sent. The return of 273 companies was obtained, of which 241 were considered family businesses. The statistical power of the sample size was evaluated a priori using the G * Power 3.1.9.2 program (Faul et al., 2007) . Data collection took place between October 2015 and January 2016. The sample is composed of 241 EF. The software SmartPLS is used for the modeling of structural equations.

The results of this study show that recognize the absorptive capacity (ACAP) as an important predictor of the family firms innovation performance. Particularly, the results suggest that the potential absorptive capacity (PACAP) has a positive and significant effect on realized absorptive capacity (RACAP). There is also a positive and significant effect of PACAP in incremental innovation performance and, at same way, the RACAP in radical innovation performance. Contrary to expectation, the involvement of several generations in the management of the family firms is not a significant moderator between ACAP and family firm's performance in innovation.

The study adds to the literature in three ways. First, the study examines the practice of acquisition, assimilation, transfer and application of knowledge in family firms, which represent 90% of all Brazilian companies (Leone, 2005). Since these companies need to develop technological capabilities with the objective of growth and development (Zahra et al., 2007), offer an interesting setting to study the relationship between ACAP and innovation performance. Second, this study clarifies the effects of different components of ACAP on the incremental and radical innovative performance of family firms. Consequently, the results can promote the awareness of these companies in their own context and, from there, use this information to accelerate the creation of new capabilities. Finally, the study explores the impact of family involvement (i.e., the number of generations involved in company management) on the relationship between its ACAP and its performance in innovation, which makes it possible to understand how these companies develop their technological capabilities to create value, which contributes to the debate about innovation in family firms.

Concerning the implications of this study for the business practice, it seems advisable to foster a culture of innovation. However, for this to be viable the family firms need to explore the innovative potential of all involved, promoting experimentation, using social integration mechanisms that facilitate and encourage, continuously, its ability to acquire and assimilation, as well as transformation and exploration of knowledge. It is also recommended that such culture is stimulated in the family environment, in so far as the proximity of the family to the business may give a new look to the existing conflicts in its dynamics. With this change of perspective, it opens the way for the development of dynamic capacities that are fundamental for its growth and its longevity.

Keywords

Absorptive Capacity. Innovation Performance. Generational Diversity. Family Firms.

Índice

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	1
1.2 PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO.....	4
1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	5
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	5
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 O PAPEL DOS RECURSOS E CAPACIDADES NA TEORIA DA EMPRESA.....	7
2.1.1 Capacidades Dinâmicas.....	9
2.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO - EVOLUÇÃO CONCEITUAL.....	12
2.2.1 Os Componentes da Capacidade de Absorção.....	21
2.2.1.1 Capacidade de Absorção Potencial.....	21
2.2.1.2 Capacidade de Absorção Realizada.....	22
2.2.2 Fatores que influenciam a Capacidade de Absorção.....	24
2.3 DESEMPENHO EM INOVAÇÃO.....	28
2.3.1 Desempenho em Inovação e sua relação com as Dimensões da Capacidade de Absorção.....	32
2.4 A EMPRESA FAMILIAR.....	37
2.4.1 Desenvolvimento Conceitual e Abordagens de Estudo.....	37
2.4.2 A Inovação no contexto das Empresas Familiares.....	42
2.4.3 O Envolvimento da Família na Gestão da Empresa - o papel da diversidade geracional.....	44
2.5 MODELO CONCEITUAL.....	47
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	50
3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	50
3.2 MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS.....	53
3.3 DESCRIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	53

3.3.1 Variável Preditiva.....	54
3.3.2 Variável Dependente.....	55
3.3.3 Variável Moderadora	56
3.3.4 Variáveis de Controle.....	57
3.3.5 Variável Explicativa.....	58
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	58
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS EMPÍRICOS E DISCUSSÃO	61
4.1 PERFIL DA AMOSTRA	61
4.1.1 Perfil da empresas.....	61
4.1.2 Perfil dos Respondentes.....	63
4.1.3 Uso das Fontes de Informação Externas	65
4.2 MODELOS ESTIMADOS.....	67
4.2.1 Modelo de Mensuração - 1º modelo estimado (H2 e H5).....	67
4.2.2 Modelo Estrutural - 1º modelo estimado (H2 e H5).....	70
4.2.3 Modelo de Mensuração - 2º modelo estimado (H1, H3 e H4)	72
4.2.4 Modelo Estrutural - 2º modelo estimado (H1, H3 e H4).....	74
4.2.5 Relevância Preditiva e Tamanho do Efeito dos Modelos Estimados.....	75
4.3 DISCUSSÃO.....	76
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES ...	83
5.1 CONCLUSÃO	83
5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	85
5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	86
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A - Inquérito	107
APÊNDICE B - Composição da amostra.....	112
APÊNDICE C - Estatística Descritiva e Teste Mann-Whitney	122

APÊNDICE D - Teste Kolmogorov-Smirnov	124
APÊNDICE E - Modelos de Equações Estruturais.....	126
ANEXO A - Indicadores Industriais do Rio Grande do Sul.....	130

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo ACAP Cohen e Levinthal.	12
Figura 2 - Modelo ACAP de Zahra e George.....	14
Figura 3 - Modelo ACAP de Lane, Koka e Pathak	16
Figura 4 - Modelo ACAP de Todorova e Durisin	17
Figura 5 - Modelo ACAP de Vega-Jurado, Gutiérrez-Garcia e Fernández-De-Lucio.....	17
Figura 6 - Modelo 3R ACAP Tsai, Chen e Tseng	19
Figura 7 - Profundidade versus Amplitude ACAP e Inovação Tecnológica.....	35
Figura 8 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	38
Figura 9 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar	39
Figura 10 - Modelo Conceitual	49
Figura 11 - Localização Geográfica do Estado do Rio Grande do Sul	50
Figura 12 - Gerações na gestão da empresa familiar	63
Figura 13 - Coeficientes de determinação (R^2) - 1º modelo estimado.....	71
Figura 14 - Coeficientes de determinação (R^2) - 2º modelo estimado.....	74

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Capacidades Dinâmicas em novos empreendimentos versus empresas estabelecidas	10
Tabela 2 - Definições de Capacidade de Absorção	20
Tabela 3 - Componentes da Capacidade de Absorção	23
Tabela 4 - Fatores internos que influenciam a Capacidade de Absorção	27
Tabela 5 - Fatores externos que influenciam a Capacidade de Absorção	28
Tabela 6 - Conceitos de Empresa Familiar	40
Tabela 7 - Blocos de questões do inquérito	53
Tabela 8 - Questões do inquérito - Capacidade de Absorção (ACAP)	54
Tabela 9 - Questões do inquérito - Desempenho em Inovação.....	55
Tabela 10 - Questões do inquérito - Diversidade Geracional.....	56
Tabela 11 - Perfil das empresas	62
Tabela 12 - Perfil dos respondentes	64
Tabela 13 - Experiência dos respondentes	64
Tabela 14 - Uso das Fontes de Informação Externas.....	66
Tabela 15 - Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta - 1º modelo estimado	68
Tabela 16 - Cross Loadings VL 1ª ordem - 1º modelo estimado	69
Tabela 17 - Matriz de Correlação e Validade Discriminante (Critério de Fornell-Larcker) - 1º modelo estimado	70
Tabela 18 - Significância das relações estruturais - 1º modelo estimado	71
Tabela 19 - Sumário dos ajustes do SEM no SmartPLS	72

Tabela 20 - Matriz de Correlação, Validade Discriminante (Critério de Fornell-Larcker), AVE e CC - 2º modelo estimado.....	73
Tabela 21 - Cross Loadings VL 1ª ordem - 2º modelo estimado	73
Tabela 22 - Significância das relações estruturais - 2º modelo estimado	74
Tabela 23 - Relevância Preditiva e Tamanho do Efeito	75
Tabela 24 - Validação dos resultados das hipóteses de investigação	76

Lista de Acrónimos e Abreviaturas

Anprotec	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
ACAP	Capacidade de Absorção
BD	<i>Blindfolding</i>
BT	<i>Bootstrapping</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Capacidade Dinâmica
CR	<i>Composite Reliability</i>
DIn	Desempenho em inovação
DivGer	Diversidade Geracional
EF	Empresa Familiar
ENF	Empresa não familiar
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
InInc	Inovação Incremental
InRad	Inovação Radical
Ln	Logaritmo Natural
MTC	Modelo de Três Círculos
MTD	Modelo Tridimensional de Desenvolvimento
PACAP	Capacidade de Absorção Potencial
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de inovação
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
RACAP	Capacidade de Absorção Realizada
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RS	Rio Grande do Sul
SEM	<i>Structural Equations Modelling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VL	Variável Latente

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Apresenta-se no Capítulo 1 o enquadramento do tema, bem como o objetivo e as questões de investigação, conclui-se descrevendo a estruturação da tese.

1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA

Em um cenário marcado por mudanças aceleradas, caracterizado em grande parte pela revolução tecnológica e informacional, o desempenho em inovação acaba por ser uma preocupação crescente nas empresas. Contudo, ao mesmo tempo em que são confrontadas com o desafio de inovar, também se deparam com suas limitações internas, situação que irá demandar a busca e a incorporação de conhecimento externo.

Entretanto, todo o processo de inovação não se faz sem custo, na medida em que exige alocação de recursos e capacidades para que esta transferência de conhecimento externo seja bem sucedida. Nesse sentido, um aspecto fundamental do processo de criação de conhecimento e inovação diz respeito à capacidade da empresa de absorver conhecimento externo, sendo esta denominada como Capacidade de Absorção (denominado em inglês *Absorptive Capacity* - ACAP).

Embora o desempenho em inovação possa ser influenciado por outros fatores, tais como tamanho, características de gestão, entre outros, a ACAP tem sido apontada como um elemento importante para se compreender as diferenças de aproveitamento do conhecimento, bem como de sua aplicação em inovações (McCann & Folta, 2008). Entretanto, apesar desse cenário, poucos estudos analisam a relação entre os componentes da ACAP e a extensão da inovação, em função de que uma inovação radical, possivelmente irá exigir que a empresa tenha uma base de conhecimento prévio mais alargada (Van Den Bosch et al., 1999; Lane et al., 2006; Zahra et al., 2007).

Assim, desde a década de 90 o debate sobre ACAP tem se desenvolvido e chamado a atenção de vários investigadores (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane et al., 2006; Jones, 2006; Vega-Jurado et al., 2008; Camisón & Forés, 2010; Flatten et al., 2011; Burcharth et al., 2015). Inicialmente, Cohen e Levinthal (1989, 1990) apontam a ACAP como sendo a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações e conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais. Seus estudos fornecem uma importante contribuição e são tidos como referência nesta área, apesar de terem restringido o conceito às empresas que desenvolvem internamente atividades de investigação e desenvolvimento (I&D).

Todavia, pensar a inovação unicamente pela lógica das relações internas, orientada e centralizada para as atividades de I&D pode ser limitador, na medida em que a utilização de medidas unidimensionais para mensurar a ACAP (Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001) - a maioria dos estudos tipicamente mede com *proxies* de I&D - capturam apenas uma pequena parte do construto (Camisón & Fóres, 2010; Flatten et al., 2011).

Desta forma, buscando analisar a natureza multidimensional do conceito, Zahra e George (2002) visualizam a ACAP como um conjunto de capacidades dinâmicas (CD), através das quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam a informação externa, e portanto, constitui um pré-requisito necessário para implementar processos de inovação.

Sob essa perspectiva, ao ser referida como uma CD os autores chamam a atenção para o fato da necessidade da empresa investir em ACAP, na medida em que a mera exposição a uma diversidade de fontes de inovação em potencial não lhe confere a garantia de que terá capacidade de adquirir e assimilar informações, tampouco de transformá-las e aplicá-las em suas atividades voltadas à inovação (Zahra & George, 2002).

Desta forma, e como sinalizado por diversos autores, as empresas diferem muito na capacidade de inovação por conta de diferenças na sua capacidade de absorver as informações externas (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Nieto & Quevedo, 2005). Entretanto, os autores apontam uma lacuna deixada em investigações anteriores que está assente na falta de delineamento do efeito da ACAP na inovação radical versus incremental. É nesse sentido que se observa uma oportunidade de investigação referente à ACAP das EF bem como sua relação com o desempenho em inovação.

Contudo, apesar da relevância do tema, poucos estudos exploram a relação entre a ACAP e empresas familiares (EF) (Zahra et al., 2007; Andersén, 2015). Por outro lado, a relevância econômica dessas empresas é relatada, por exemplo, em Leone (2005) onde a autora refere que aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce. Igualmente, a *European Family Businesses* (EFB, 2014) estima que de 65% a 80% das empresas da União Europeia são EF, e representam de 40 a 50% dos postos de trabalho no setor privado.

Para além de sua importância no desenvolvimento econômico, alguns estudiosos ressaltam que esse tipo de empresa possui particularidades de natureza estratégica, gerencial e organizacional que a torna distinta em relação a empresa não familiar (ENF) (Vries, 2009; Machado et al., 2013), sendo possível encontrar evidências empíricas que relatam associações negativas e positivas, como por exemplo, entre inovação e EF.

Na primeira vertente, ou seja, das associações negativas, autores relatam que as EF investem menos em I&D (Chrisman & Patel, 2011; Block, 2012; Choi et al., 2015), e ainda outros têm sugerido que essas empresas utilizam mais os recursos internos, envolvendo-se pouco em processos de colaboração externa (Roessl, 2005) em decorrência de serem avessas ao risco, quando comparadas com as ENF (Classen et al., 2012). A justificativa para tal relutância é que os proprietários de uma EF apresentam resistência em abrir mão do controle sobre a empresa pelo receio de colocar em risco a riqueza socioemocional da mesma (Gómez-Mejía et al., 2007; Cennamo et al., 2012). Tal fato leva a EF a manter o seu foco mais voltado para um objetivo não financeiro, o que torna o investimento em inovação limitado nesse tipo de organização (König et al., 2013; Gómez-Mejía et al., 2014).

Por outro lado, há estudos que referem que apesar das EF apresentarem um input de inovação limitado, conseguem superar essa limitação através de sua capacidade de transformar e explorar essas entradas, na medida em que se beneficiam de recursos e capacidades que acabam por favorecer e promover a inovação (Cennamo et al., 2012; Carnes & Ireland, 2013). Exemplificando essas particularidades, autores tem apontado que nas EF percebe-se a preocupação com os objetivos não-financeiros, tais como: a criação e manutenção de relacionamentos baseados na confiança e de longo prazo com fornecedores, clientes e outros atores envolvidos; o acesso privilegiado a uma rede de parceiros decorrente da tradição em torno do nome da família, e estendido à empresa; o envolvimento de diferentes gerações da família (Gómez-Mejía et al., 2007; Cennamo et al., 2012; Kellermanns et al., 2012), o que acaba por fornecer-lhes capacidades que darão suporte ao processo de inovação.

Subjacente ao potencial de vantagem competitiva que as EF possuem, tais como: os valores da família, a confiança, e as relações de proximidade que mantêm com os *stakeholders*, elas necessitam ser capazes de gerenciar adequadamente a relação familiar e empresarial, com vistas a avaliar as dinâmicas que regem a conduta dos fundadores, das gerações, dos acionistas, dos empregados. Frente a esse cenário, é possível perceber que essas empresas requerem a implementação de uma estratégia bem-sucedida, mas muitas vezes enfrentam um obstáculo adicional em ter que alinhar os objetivos do negócio com as prioridades da família (Braun et al., 2016).

Nesse sentido, o que distingue uma EF de um negócio não familiar não é simplesmente a estrutura de capital da empresa, mas também o papel que a família desempenha na organização. As interações e o envolvimento da família criam um conjunto de recursos e capacidades exclusivas para a EF que contribuem positivamente para o processo de criação de valor (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman et al., 2005). Além disso, os membros da família são frequentemente criados em estreita ligação com a empresa, o que poderá originar uma compreensão profunda e um conhecimento tácito específico que pode levar a EF a uma vantagem competitiva (Chirico & Nordqvist, 2010). Deste modo, o envolvimento da família na gestão tem sido referido como um fator chave que distingue as EF das ENF. Além disso, os

membros da família são uma valiosa fonte de capital humano, financeiro e social (Kim & Gao, 2013; Sciascia et al., 2013).

Assim, é possível observar que a EF se constitui como um cenário que tende a vivenciar dilemas, especialmente no que se refere aos processos que envolvem mudanças, pois há neste tipo de organização uma expectativa de continuidade, muitas vezes sustentada pelo “sonho do fundador”. Desse modo, os membros da família que desempenham um papel ativo na tomada de decisões estratégicas devem ser capazes de adotar uma postura inovadora, bem como estarem dispostos a combinar suas bases de conhecimento com os demais membros da empresa. (Clercq & Belausteguigoitia, 2015).

Portanto, ao levar-se em consideração essas particularidades e contradições, entende-se o estudo da ACAP no contexto das EF como um fértil terreno de investigação, sendo relevante pensar o desenvolvimento de capacidades, bem como a adoção de estratégias que visem a promoção do crescimento, da competitividade e longevidade dessas empresas, com o intuito de promover a criação de valor.

1.2 PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO

O caráter inovador das EF é um tema controverso. Por um lado, resultante da visão tradicional de estudos que apontam as EF como organizações conservadoras que são resistentes à mudança e avessas ao risco (Chrisman & Patel, 2011; Block, 2012; Choi et al., 2015). Entretanto, o impacto positivo que a inovação exerce sobre o crescimento e a competitividade dessas empresas aponta para a necessidade de uma abordagem mais proativa, na medida em que as características presentes no contexto das EF podem se configurar como importantes recursos para o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas.

Assim, esta investigação tem como objetivo analisar a capacidade das EF de absorver informações relevantes do ambiente externo e de incorporá-las em suas atividades inovadoras e conseqüentemente, analisar que repercussões têm no seu desempenho em inovação. Busca-se ainda compreender se, e em que medida, a diversidade geracional na gestão da empresa se configura como um importante recurso para as empresas aqui retratadas.

No que se refere aos conceitos norteadores desta investigação, adota-se a definição de ACAP de Zahra e George (2002, p. 186), que ampliam o conceito sem deixar de considerar o trabalho de Cohen e Levinthal (1990), definindo-a como sendo “um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”. Do mesmo modo, desempenho em inovação é aqui percebido pelo grau de novidade, sendo este classificado como (1) inovação radical, e (2) inovação incremental (Freemann, 1988). Para embasar teoricamente esta investigação, utiliza-se a abordagem denominada Teoria dos Recursos e Capacidades, que

fornece a possibilidade de analisar as ligações entre as características internas de uma empresa e o seu desempenho (Habbershon & Williams, 1999).

1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Investigações têm referido que as empresas possuem diferentes capacidades de inovar pois sua capacidade de absorver e utilizar informações externas são diferenciadas (Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001; Nieto & Quevedo, 2005). O estudo realizado por Zahra et al. (2015), refere que os fluxos de conhecimento recebidos através da ACAP reabastecem a base de conhecimento da empresa, suscitando novas ideias e processos que estimulam a inovação. Desta forma, em termos genéricos, a questão central de investigação é a seguinte:

Como as empresas familiares absorvem informações relevantes provenientes do ambiente externo, e ao incorporarem em suas atividades, as exploram através de seu desempenho em inovação?

Com a investigação empírica procura-se responder as questões que seguem, das quais foram geradas, respectivamente, as cinco hipóteses deste estudo que são apresentadas e fundamentadas teoricamente no Capítulo 2.

- I. Qual o efeito da capacidade de absorção potencial (PACAP) na capacidade de absorção realizada (RACAP)?
- II. Qual o efeito da ACAP da empresa no desempenho em inovação?
- III. Qual o efeito da PACAP da empresa no desempenho em inovação incremental?
- IV. Qual o efeito da RACAP da empresa no desempenho em inovação radical?
- V. A diversidade de gerações envolvidas na gestão da empresa modera a relação entre a ACAP e o desempenho em inovação?

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em 5 capítulos. Nesta estruturação, o Capítulo 1 apresenta o enquadramento do problema, o objetivo da investigação e as questões a que se pretende responder. O Capítulo 2 compreende o enquadramento teórico, no qual inicialmente apresenta-se a Teoria dos Recursos e Capacidades, que sustenta o modelo de análise desta tese.

Em seguida, neste mesmo capítulo, aborda-se a capacidade de absorção (ACAP) em termos de sua evolução conceitual, seus componentes, bem como fatores internos e externos que a influenciam. Após, apresenta-se o construto desempenho em inovação e estabelece-se sua relação com a ACAP e suas dimensões. Posteriormente, discorre-se sobre a temática das EF onde realiza-se uma contextualização conceitual e de suas abordagens de estudo. Em seguimento, são apresentados alguns dos determinantes da inovação no contexto das EF, e em

sequência, aborda-se a temática da diversidade geracional na gestão da empresa e sua relação com o desempenho em inovação. Finaliza-se esse capítulo com a apresentação do modelo conceitual.

No Capítulo 3 evidencia-se a metodologia de investigação, nomeadamente, o tipo de estudo, seleção da amostra, bem como o resgate histórico do surgimento das EF no Brasil e no Rio Grande do Sul. Apresenta-se o método de recolha dos dados, descrição e operacionalização das variáveis e método de análise dos dados. Por sua vez, no Capítulo 4 consideram-se os resultados, sua análise e discussão. Ao passo que, no Capítulo 5 são apresentadas a conclusão, implicações teóricas e práticas, e são expostas as limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Capítulo 2 é apresentado o enquadramento teórico que sustenta o modelo de análise desta investigação, bem como aborda-se a capacidade de absorção (ACAP), em termos de sua evolução conceitual, seus componentes, bem como fatores influenciadores (internos e externos) e sua influência no desempenho em inovação. Posteriormente, desenvolve-se a temática da empresa familiar (EF): conceitos, abordagens, determinantes da inovação presentes no contexto das EF, diversidade geracional e seu papel no desempenho em inovação. Finaliza-se este capítulo com a apresentação do modelo conceitual.

2.1 O PAPEL DOS RECURSOS E CAPACIDADES NA TEORIA DA EMPRESA

A estratégia organizacional tem sido alvo de estudos com foco principalmente na busca de fontes de vantagem competitiva tendo como base os recursos e as capacidades organizacionais das empresas, mas em ambientes relativamente estáticos (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991). Contudo, em ambientes dinâmicos, a habilidade organizacional para sustentar e renovar a vantagem competitiva tornou-se imperativa.

Assim, inicialmente a *Resource-Based View* (RBV) analisa a empresa do ponto de vista de seus recursos internos, considerados fatores fundamentais para a inovação. Suas raízes podem ser remetidas ao trabalho de Penrose (1959), que introduziu um novo conceito de empresa, no qual esta pode ser entendida como um conjunto de recursos à disposição de uma unidade administrativa. Para essa teoria, os recursos estratégicos possuídos pela empresa são percebidos como os principais determinantes da diferença entre o desempenho de empresas do mesmo setor, e foram classificados pela autora como: recursos físicos, considerados os recursos tangíveis, como por exemplo, a estrutura (prédio), equipamentos, recursos naturais, dentre outros; e recursos humanos, aqui considerada mão de obra, qualificada ou não, funcionários administrativos, e outros. A autora salienta que a articulação e a mobilização desses recursos conduzem o processo de produção, podendo gerar produtos e serviços diferenciados.

Ampliando essa visão, Barney (1991) acrescenta os recursos organizacionais como uma terceira categoria, classificando os recursos da seguinte forma:

- Recursos físicos: compostos por tecnologia, plantas industriais e equipamentos, localização geográfica e acesso às matérias-primas;
- Recursos humanos: treinamento, experiência, capacidade de julgamento, inteligência, relações existentes e criatividade dos indivíduos que trabalham na empresa;
- Recursos organizacionais: abrangem todos os aspectos ligados às estruturas formal e informal, estruturas de controle e de coordenação, e relações entre a empresa e o ambiente externo.

Nesse formato, recursos são todos os ativos, atributos, processos organizacionais, conhecimento, informação, competência, entre outros, controlados pela empresa e que possibilitam a criação e implementação de estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991).

Uma das premissas básicas dessa teoria é que a diferença fundamental no modo de operar das empresas está no fato de que cada uma delas possui um conjunto de recursos específicos. Segundo Fleury (2009), toda empresa possui um portfólio de recursos, dentre os quais: marca, imagem, conhecimento, recursos físicos, culturais, financeiros, administrativos e humanos, sendo esse portfólio que permite à empresa criar vantagens competitivas.

Entretanto, os recursos precisam atender determinados critérios, a saber: um recurso precisa ser valioso para ser estratégico (o recurso possibilita a empresa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente externo); um recurso é tanto estratégico quanto raro possa ser (o recurso é restrito à própria empresa ou a um pequeno conjunto de empresas competidoras atuais ou potenciais); um recurso não deve ser somente valioso e raro, mas também difícil de imitar (refere-se à dificuldade de outras empresas copiarem ou reproduzirem os recursos para seu próprio uso). Além de ser raro e inimitável, o recurso não será estratégico se puder ser substituído por um concorrente, ou seja, a concorrência não pode usar outros recursos por forma a replicar o mesmo benefício, ou seja, não devem existir substitutos estratégicos equivalentes para o recurso (Barney, 1991).

Além do termo “recurso”, também são utilizados “competências essenciais”, ou seja, aquelas competências percebidas como uma complexa harmonização de habilidades e tecnologias, buscando um grupo de conhecimentos centrais em que a empresa apresenta maior excelência (Prahalad & Hamel, 1990); “recursos estratégicos da empresa”, considerados todos os ativos tangíveis e intangíveis da empresa, e que permitem conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e efetividade (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et al., 2006).

Entretanto, quando o ambiente é dinâmico ou imprevisível, as empresas são desafiadas a rever suas rotinas e, desta forma, autores como Teece e Pisano (1994) argumentam que a RBV não fornece explicações sobre como algumas empresas podem obter vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e turbulentas. Para esses autores, a RBV não considera a ação de fatores do ambiente externo e, nessa perspectiva, uma das abordagens que procura explicar o posicionamento estratégico e a origem da vantagem competitiva é a das capacidades dinâmicas da empresa (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

2.1.1 Capacidades Dinâmicas

A partir dos estudos de Teece e Pisano (1994), posteriormente por Teece, Pisano e Schuen (1997) e por Eisenhardt e Martin (2000), são estabelecidos os fundamentos e as definições de capacidades dinâmicas (CD), sendo esses dois últimos considerados como os artigos seminais sobre o tema.

Os autores Teece et al. (1997) salientam em seus estudos a complexidade dos processos de reconhecimento e direcionamento dos recursos e das capacidades e, conseqüentemente, na aplicação das competências que resultam desses processos, e classificam as CD em três categorias:

- **Processos:** referem-se a como as atividades são desenvolvidas dentro da empresa. Os principais processos estão ligados a integração e coordenação, aprendizado, reconfiguração e transformação;
- **Posição:** mantida através de diferencial tecnológico, reputação, estrutura (formal e informal) e finanças, entre outros;
- **Trajatória:** definida através das escolhas estratégicas. Dessa forma as competências da empresa são cruciais para a definição de trajetória e para a realização do caminho e da estratégia desejada.

Na visão de Teece e Pisano (1994), a abordagem das CD poderia superar a limitação da RBV, criticada por apresentar uma visão estática e insuficiente para explicar como algumas empresas respondem rapidamente às mudanças do ambiente externo. Assim, definem CD como sendo a “habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a ambientes em mutação” (Teece et al., 1997, p. 516).

Da mesma forma, Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107) definem as CD como sendo “os processos organizacionais que usam recursos, especificamente para integrar, reconfigurar, obter ou liberar recursos, que se adaptam ou mesmo criam mudanças no mercado”. Mais tarde, outras definições são apresentadas e reforçam o carácter distintivo das CD no desenvolvimento do diferencial competitivo das empresas (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Wang & Ahmed, 2007; Wang et al., 2015).

Ressalta-se aqui a contribuição dos estudos de Zahra et al. (2006, p. 918), que ao definirem a CD como sendo “a habilidade para reconfigurar os recursos e rotinas da empresa de forma prevista e considerada apropriada pelo seu principal tomador de decisão”, colocam os gestores no centro desse processo. Nesse ponto, a contribuição dos autores está assente no reconhecimento da importância e da responsabilidade dos gestores, enfatizando o papel de suas escolhas e “vontade” de transformar produtivamente as rotinas existentes ou recursos e implementá-las, ou seja, é uma capacidade largamente determinada pela motivação,

habilidade e experiência dos gestores-chave da empresa. Alguns estudos referem a existência de uma hierarquia de capacidades, sendo a CD o nível mais elevado (Collins, 1994; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Wang & Ahmed, 2007). Como exemplo dessa hierarquia, os autores Zahra et al. (2006) propõem duas categorias:

- Capacidades substantivas ou recursos utilizados para resolver problemas do cotidiano;
- Capacidades dinâmicas relacionadas à habilidade da empresa em mudar ou reconfigurar as suas capacidades substantivas ou comuns em novas capacidades dinâmicas.

Além disso, os estudos de Zahra et al. (2006) contribuem trazendo algumas comparações relevantes entre empresas jovens e empresas antigas. Os autores referem que a maioria das investigações que utilizam a vertente teórica das CD estão concentradas em empresas já estabelecidas e que as empresas jovens foram ignoradas mas, independente do seu porte ou do seu tempo de vida, também precisam desenvolver essas capacidades para que consigam sobreviver e obter sucesso no seu mercado de atuação (Tabela 1).

Tabela 1 - Capacidades Dinâmicas em novos empreendimentos *versus* empresas estabelecidas

Dimensão	Novos empreendimentos	Empresas estabelecidas
Configuração e atributos das CD (número, escopo, complexidade e estabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco; • Focados; • Simples, então complexos; • Mudança rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito; • Espalhados; • Complexos, então simples; • Resistência à mudança.
Gatilhos/velocidade do desenvolvimento e uso das CD	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da capacidade de integração, falhas recentes na execução, oportunidades em áreas não exploradas anteriormente e principais mudanças nas demandas a partir dos clientes • Desenvolvimento, uso provavelmente muda rapidamente a partir de evento; mudanças muitas vezes são dramáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de capacidade de integração, repetidas falhas recentes na execução, e grandes mudanças no cenário competitivo nos quais os concorrentes “saltam” sobre a tecnologia e recursos da empresa; • Desenvolvimento, utilização ocorre depois de uma lacuna significativa após mudança nas circunstâncias, mudanças raramente são dramáticas.
Principais métodos de descoberta ou desenvolvimento de CD	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa e erro; • Improvisação; • Imitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem pela experiência; • Mudança planejada, experimentação; • Imitação.
Melhoria das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado é mais baseado em ação do que em planejamento; • A meta chave é preencher a lacuna entre o portfólio de capacidades existentes para explorar oportunidades de crescimento orgânico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberada, com qualidade emergente; • O foco é construir CD que conseguem tanto influenciar o que a empresa está fazendo, quanto melhorar o nível de competência.

Fonte: adaptado de Zahra, et al., (2006, p. 941)

Por sua vez, Wang e Ahmed (2007) descrevem a presença de 4 níveis:

- Nível 0 - denominado de Recursos e Capacidades;
- Nível 1 - denominado como Capacidades Comuns, que resulta da combinação dos recursos e capacidades;
- Nível 2 - referente às Capacidades Chaves, referindo-se ao conjunto de recursos e capacidades que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva de curto prazo;
- Nível 3 - referente às Capacidades Dinâmicas, que são os recursos, capacidades e capacidades chaves que a empresa intencionalmente renova, reconfigura e recria em resposta às mudanças ambientais e são responsáveis pelo desempenho de longo prazo.

Tendo como base resultados empíricos, Wang e Ahmed (2007) identificam três componentes principais das CD, são esses:

- Capacidade adaptativa - definida como a capacidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado;
- Capacidade de absorção - entendida como a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais;
- Capacidade de inovação - habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Após essa contextualização verifica-se que a ACAP pode ser concebida como uma CD e suas dimensões consideradas capacidades, configurando-se como um importante componente para a renovação dos recursos organizacionais, sendo apontada como um pré-requisito necessário para alimentar os processos de inovação (Zahra & George, 2002; Zahra et al., 2006). Assim, após explanar a abordagem teórica que embasa este estudo, os próximos subcapítulos apresentam os elementos que compõem o modelo de análise: ACAP, desempenho em inovação, e o envolvimento da família na gestão da EF, sendo este último abordado sob a perspectiva da diversidade geracional.

2.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO - EVOLUÇÃO CONCEITUAL

A capacidade de absorção (ACAP) tem sido estudada em diferentes unidades de análise. A seguir, são apresentados esses níveis de análise com a descrição dos enfoques adotados.

- Nível de análise macro - ênfase em como países em desenvolvimento absorvem recursos externos. Assim, nesse cenário, a ACAP é compreendida como a capacidade de um país utilizar e absorver recursos e investimentos externos (Adler, 1965);
- Nível de análise interorganizacional - considera a importância das relações colaborativas entre organizações, uma das ênfases dada nesses tipos de trabalhos é analisar como uma organização absorve conhecimentos de outra organização, por exemplo, em processos de alianças ou aquisições corporativas (Lane & Lubatkin, 1998);
- Nível de análise organizacional - esse é o nível de análise no qual grande parte dos estudos sobre ACAP tem desenvolvido suas investigações. Os trabalhos com essa ênfase analisam a organização como um todo (Cohen & Levinthal, 1990; Van Den Bosch et al., 1999; Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2011). Salienta-se que esse é o nível de análise adotado para a realização desta tese;
- Nível de análise intra-organizacional - nesse nível analisa-se a ACAP de grupos de pessoas, unidades organizacionais, departamentos de uma organização (Tsai, 2001);
- Nível de análise individual - analisa-se aqui a ACAP dos indivíduos (Vinding, 2006).

Com o trabalho de Cohen e Levinthal, em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a ACAP passa a ser aplicada ao contexto das organizações, ou seja, ao nível de análise organizacional. Do ponto de vista conceitual, Cohen e Levinthal (1989, 1990) compreendem-na como sendo a habilidade da empresa de identificar o valor da informação, assimilar e aplicar para fins comerciais, sendo esta fundamental para a sua capacidade inovadora (Figura 1).

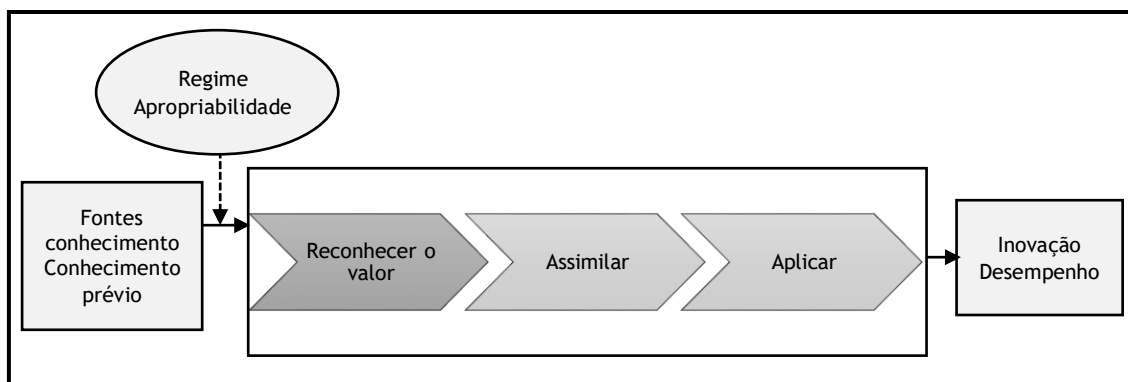


Figura 1 - Modelo ACAP Cohen e Levinthal.
Fonte: adaptado de Cohen e Levinthal (1990).

O conhecimento prévio é descrito por Cohen e Levinthal (1990) como sendo o acúmulo de conhecimento diversificado dominado pela empresa ao longo da sua história. As características da força de trabalho analisadas pelos autores estão relacionadas com a qualificação e expertise dos empregados, bem como com a experiência em processos de aprendizagem anteriores.

Nesse sentido, a ACAP é entendida como resultante de um processo cumulativo, na medida em que quanto maior for o estoque de conhecimento obtido pelos empregados, mais facilmente se dará o processo de aprendizagem da organização. Da mesma forma, os autores referem a importância de que esse estoque seja amplo e diversificado, o que acaba por aumentar as possibilidades dos indivíduos fazerem novas associações e conexões.

Se por um lado, Cohen e Levinthal (1990) argumentam que a ACAP de uma organização não é apenas a interface entre ela e o ambiente externo, reforçam sua dependência em relação a transferência de informação e conhecimento entre e dentro de cada uma das subunidades da organização. Dito de outra forma, para os autores o desenvolvimento da ACAP também envolve a presença de determinados elementos que são distintamente organizacionais (por exemplo, uma cultura organizacional aberta à aprendizagem, uma estrutura organizacional flexível que favoreça a comunicação). Nesse aspecto, os autores alertam para o fato de que a ACAP não deve ser percebida como resultante do somatório das capacidades dos indivíduos da organização.

Após a publicação do artigo de Cohen e Levinthal (1990), surgem trabalhos com o objetivo de validação empírica do construto. Nesse sentido, Van Den Bosch et al. (1999) desenvolvem um *framework* integrado de co-evolução da ACAP a partir da perspectiva de caminho-dependente (*path-dependent*) e do ambiente de conhecimento. Para esses autores, a ACAP é dependente do ambiente em que uma organização compete e da maneira com que lida com esse ambiente.

Com os estudos de Zahra e George (2002, p. 186), o conceito de ACAP é ampliado considerando-a como “um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica” (Figura 2). Cabe ressaltar que essa ampliação não desconsiderou o trabalho de Cohen e Levinthal (1990).

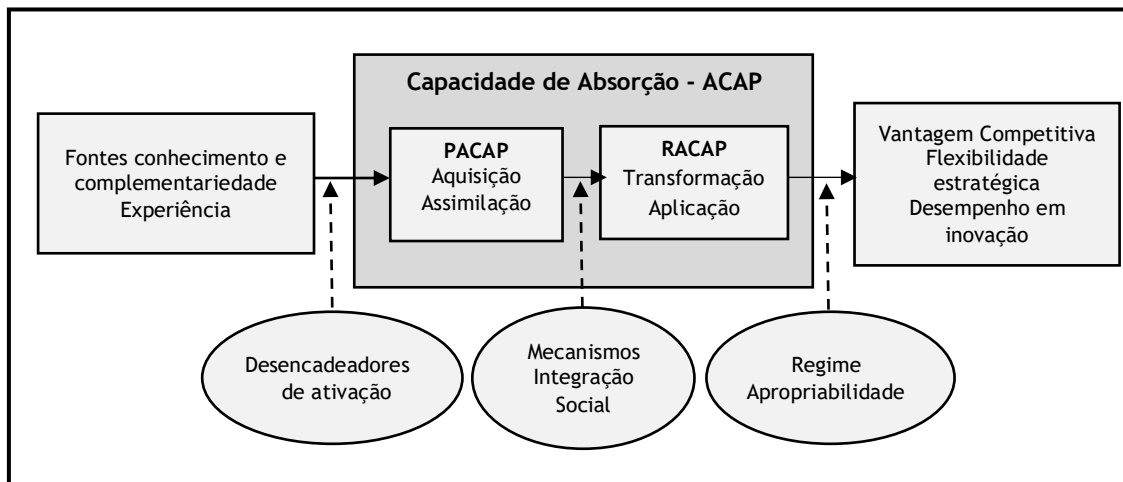


Figura 2 - Modelo ACAP de Zahra e George.
 Fonte: adaptado de Zahra e George (2002, p. 192).

O modelo apresentado por Zahra e George (2002), além de propor a distinção de dois componentes, nomeadamente, da capacidade de absorção potencial (denominada em inglês *Potential Absorptive Capacity* - PACAP), e da capacidade de absorção realizada (denominada em inglês *Realized Absorptive Capacity* - RACAP), também contempla dois antecedentes e três fatores moderadores. Os dois componentes serão abordados separadamente no próximo item deste estudo.

Prosseguindo, os antecedentes são as fontes de conhecimentos complementares e a experiência dos funcionários. Para Zahra e George (2002) a diversidade de tipos e o número de fontes de conhecimento externo influenciam as capacidades de aquisição e assimilação que constituem a PACAP. Para se ter um efetivo desenvolvimento das capacidades de aprendizado, o conhecimento externo precisa ser ao mesmo tempo complementar e diferente do conhecimento presente nas redes de contato da empresa, ou seja, quanto maior o número e variedade de tipos de fonte de conhecimento externo, mais chances a empresa terá de adquirir conhecimento externo relevante, o que fomentará seu processo de aprendizado.

O segundo antecedente, a experiência dos funcionários, é explicado como sendo o produto de atividades que a empresa escolhe desenvolver (benchmarking, interação com clientes, aprendizado experimental). Tais experiências passadas possibilitam uma reestruturação do foco de futuras buscas de conhecimento tecnológico, pois a tendência é continuar a procurar informações nas mesmas áreas onde se obteve sucesso (Zahra & George, 2002).

Em relação aos fatores moderadores, os autores referem a importância dos desencadeadores de ativação, considerados os eventos que encorajam ou forçam a empresa a reagir aos estímulos internos ou externos (crises, mudanças tecnológicas, etc.). Em relação aos mecanismos de integração social, os autores relatam que têm como função diminuir a lacuna entre a PACAP e a RACAP, aumentando assim a eficiência do processo à medida que facilitam a troca de informação dentro da organização.

Por sua vez, o regime de apropriabilidade atua como um elemento mediador entre a RACAP da empresa, ou seja, sua capacidade de transformar e explorar o conhecimento obtido de fontes externas, e a obtenção de vantagens competitivas como resultado de sua ACAP, e refere-se às condições da empresa para proteção de suas inovações, uma vez que cada setor possui normas específicas para o registro de patentes de produtos e processos (Zahra & George, 2002).

Posteriormente, outros autores abordam a sua importância no contexto da colaboração empresarial e da ACAP, resultados que permitiram reforçar o argumento que quanto mais a empresa for capaz de proteger o seu conhecimento e confiar nos seus parceiros, mais disposta estará para colaborar e partilhar o conhecimento (Hurmelinna-Laukkanen, 2012).

Zahra e George (2002) também referem em seu estudo que as empresas necessitam desenvolver a capacidade de obter o conhecimento disponível através de fontes externas, bem como dispor de mecanismos que lhes permitam converter o conhecimento adquirido e assimilado em novas competências e que essas sejam traduzidas em vantagem competitiva à empresa ao nível de flexibilidade estratégica, inovação e desempenho. Apesar de inicialmente os autores não terem tido como foco a mensuração da ACAP, Flatten et al. (2011) publicam um estudo onde operacionalizam o construto a partir de seus componentes PACAP e RACAP.

Posteriormente, a partir da análise de 289 artigos, Lane et al. (2006) retomam o conceito inicial, mas mantendo o enfoque processual, e apontam para a necessidade de estudos em outros contextos, não apenas restritos a ambientes de I&D e destacam a necessidade da compreensão das suposições originais, e que estudos futuros devem trazer contribuições para a construção da teoria por meio de replicações e ampliações. Com o enfoque voltado para a aprendizagem os autores definem a ACAP como a capacidade de reconhecer e compreender o novo conhecimento externo, assimilar esse novo conhecimento e aplicá-lo através de três processos sequenciais de aprendizagem:

- Reconhecer e potencialmente compreender novos conhecimentos valiosos fora da empresa através da aprendizagem exploratória, envolvendo a identificação e a aquisição de informações provenientes de fontes externas;
- Assimilar novos conhecimentos valiosos através da aprendizagem transformadora, que está relacionada com assimilação, compreensão e retenção de conhecimento;
- Utilizar o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento com resultados comerciais através da aprendizagem exploradora, ou seja, a aplicação do conhecimento.

Assim, propõem um modelo de 3 dimensões da ACAP, associado a outros 3 componentes. No seu centro está a definição da ACAP; à esquerda, estão os condutores parcialmente ou totalmente externos à empresa; acima e abaixo, os condutores internos da empresa, e, à direita, os resultados da ACAP (Figura 3).

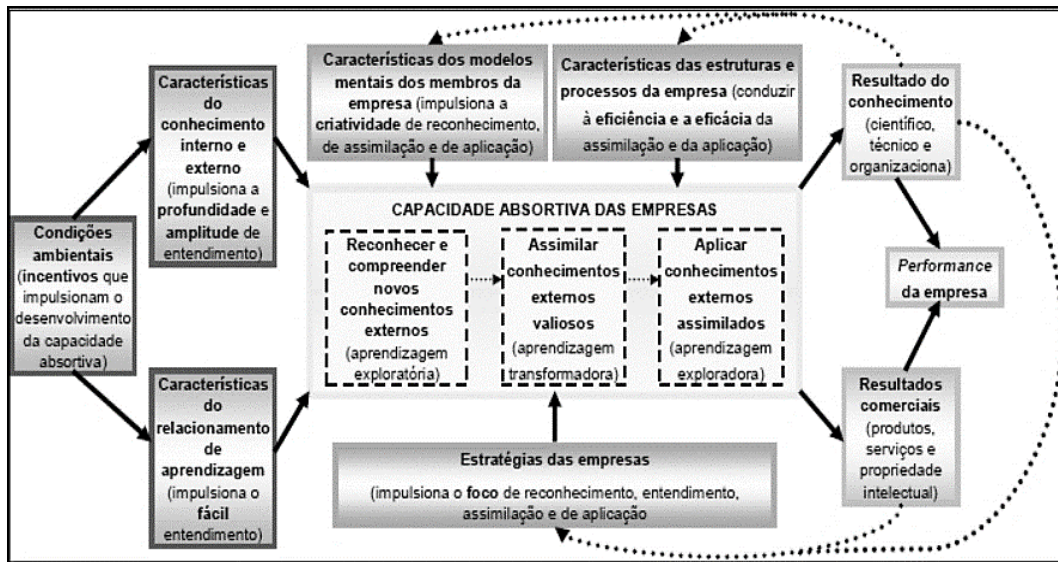


Figura 3 - Modelo ACAP de Lane, Koka e Pathak
 Fonte: adaptado de Lane et al. (2006, p. 24)

Na tentativa de avançar a discussão, Todorova e Durisin (2007) criticam o modelo proposto por Zahra e George (2002) e chamam a atenção para o fato preocupante da adoção de conceitos que se distanciam da definição original de ACAP. Assim, reintroduzem a “percepção do valor” e apresentam a dimensão “transformação” como uma consequência da dimensão “assimilação”, argumentando que ambas representam diferentes trajetórias que podem levar à exploração do conhecimento obtido, ao contrário de Zahra e George (2002) que a consideram de forma sequencial.

Para Todorova e Durisin (2007) quando um novo conhecimento se encaixa aos processos cognitivos já existentes na empresa ocorre a assimilação e, logo em seguida, é incorporado, ou seja, a empresa pode interpretar e compreender com as estruturas cognitivas existentes, porque é compatível com o seu contexto e com o seu conhecimento prévio. Entretanto quando um novo conhecimento é percebido como incompatível com o conhecimento prévio, ou seja, as novas situações não podem ser alteradas e absorvidas pelas estruturas de conhecimento existentes, a empresa tem que construir novas estruturas cognitivas através de transformação (Figura 4).

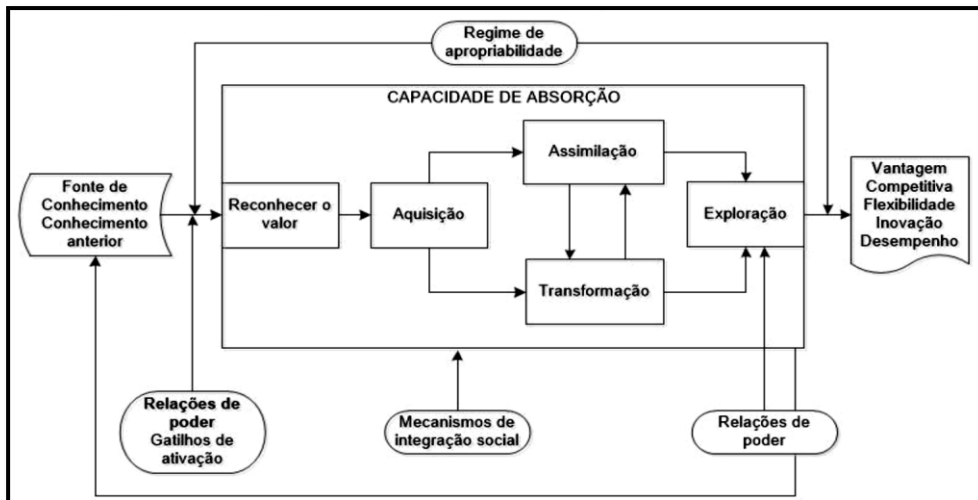


Figura 4 - Modelo ACAP de Todorova e Durisin
 Fonte: adaptado de Todorova e Durisin (2007, p. 3)

Na opinião de Todorova e Durisin (2007) o modelo de ACAP deve prever as contingências associadas às relações de poder que se estabelecem nos processos externos e internos de transferência de conhecimento e que podem influenciar o processo de aprendizagem da organização. Os autores ainda propõem que os mecanismos de integração social influenciam todas as fases do processo, e não apenas a transformação, e referem que podem funcionar como estímulos ou inibidores.

Com os estudos de Vega-Jurado et al. (2008), reforça-se a discussão que a ACAP é determinada não só pelas atividades de I&D. O modelo proposto por Vega-Jurado et al. (2008) é composto por dois blocos principais: um mostrando as diferentes dimensões ou componentes da ACAP, e o outro que apresenta os determinantes ou antecedentes desta capacidade (Figura 5).

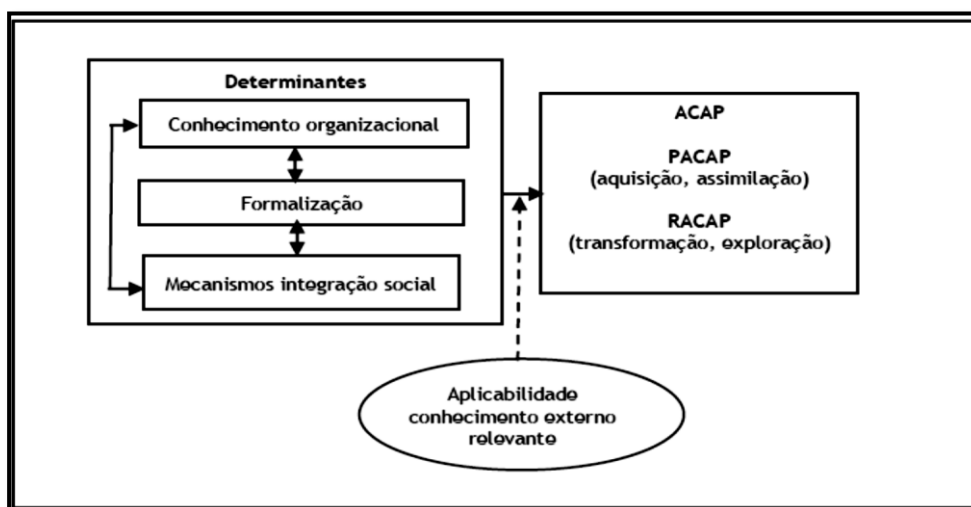


Figura 5 - Modelo ACAP de Vega-Jurado, Gutiérrez-Garcia e Fernández-De-Lucio
 Fonte: adaptado de Vega-Jurado et al. (2008, p. 4)

No primeiro bloco é possível perceber que os autores adotam a mesma abordagem de Zahra e George (2002) em relação à natureza multidimensional da ACAP e sua divisão em dois componentes: PACAP e RACAP. Por sua vez, o segundo bloco mostra os diversos fatores internos de uma empresa que os autores consideram determinantes da ACAP, os quais foram agrupados em três categorias básicas:

- Conhecimento organizacional - abrange o conjunto de habilidades, conhecimentos e experiência que uma empresa possui;
- Formalização - reflete o grau em que os comportamentos são programados por regras explícitas formais, podendo ter uma dupla influência na ACAP. Se por um lado, pode aumentar a eficiência de aquisição de conhecimento, na medida em que estabelece diretrizes gerais adaptadas às necessidades da empresa, por outro, pode dificultar a transformação e exploração dos conhecimentos, na medida em que estruturas organizacionais rígidas podem impedir o fluxo do conhecimento;
- Mecanismos de integração social - práticas que reduzem as barreiras para a troca de informações dentro de uma organização, cujo objetivo é o de facilitar a distribuição do conhecimento e, ao mesmo tempo, fazer a combinação desse conhecimento com habilidades e experiências existentes.

Também é possível observar no modelo de Vega-Jurado et al. (2008) a inclusão da aplicabilidade do conhecimento como um fator moderador. A aplicabilidade refere-se ao grau em que o conhecimento externo é direcionado para as necessidades específicas da empresa, e está relacionado com o que Cohen e Levinthal (1989) chamam de "facilidade de aprendizagem". Assim, os autores apontam para a relação existente entre a ACAP e a complexidade do conhecimento, ou seja, conhecimentos complexos suscitam interações mais fortes, enquanto que para conhecimentos mais elementares esse tipo de interação não seria requerida.

Nesse sentido, Vega-Jurado et al. (2008) distinguem os conceitos de "Capacidade de Absorção Industrial" e "Capacidade de Absorção Científica". A primeira se relaciona com a aquisição de informações provenientes de parceiros industriais, tais como: clientes, fornecedores e concorrentes. A segunda se relaciona com a aquisição de informações provenientes de universidades, institutos tecnológicos e eventos científicos. As implicações teóricas dessa distinção sugerem que o desenvolvimento da ACAP pode se dar de formas diferentes, pois se relaciona com habilidades específicas necessárias para a aquisição de cada tipo de conhecimento.

Uma nova perspectiva é apresentada nos estudos de Tsai et al. (2012) que propõem um modelo denominado “3Rs da Capacidade de Absorção”. Os autores fazem uso do conceito da Teoria da Adaptação Cognitiva de Piaget para compreender como o conhecimento é adquirido e processado. Seguindo a proposta de Zahra e George (2002), os autores também adotam a visão da CD para a construção do modelo, que é formado por três construtos e seis dimensões que consiste no equilíbrio entre:

- Capacidade de absorção responsiva (RESAC) - envolve a detecção e aquisição do conhecimento (interno e externo), e desempenha papel similar a PACAP (Zahra & George, 2002), cuja função é permitir que a organização dê sentido ao conhecimento relevante dos *stakeholders*, bem como compreenda os benefícios dessa aquisição;
- Capacidade de absorção realizada (REAAC) - envolve a assimilação e a combinação, sendo essa última necessária para a empresa poder utilizar os conhecimentos que adquiriu;
- Capacidade de absorção reconfigurada (RECAC) - envolve a socialização e a transformação. A socialização auxilia a empresa na etapa de compartilhamento do conhecimento tácito, e a transformação permite que a empresa reconfigure sua base de conhecimento (Figura 6).

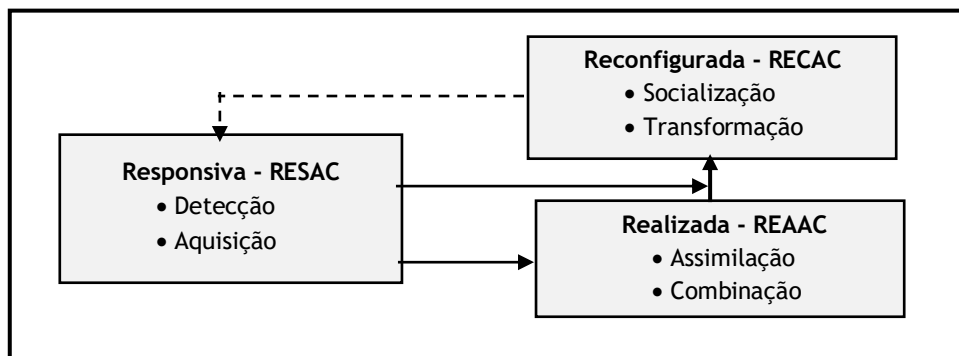


Figura 6 - Modelo 3R ACAP Tsai, Chen e Tseng
Fonte: adaptado de Tsai et al. (2012, p. 716)

Com o objetivo de sintetizar o processo de evolução da ACAP, são apresentadas na Tabela 2 as principais definições, seus correspondentes autores, bem como o foco conceitual.

Tabela 2 - Definições de Capacidade de Absorção

Autores	Conceitos	Foco do conceito
Adler (1965)	É a capacidade de um país utilizar e absorver recursos e investimentos externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase macroeconômica.
Cohen e Levinthal (1989)	É a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. (contexto organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em empresas com I&D; • Empresa como unidade de análise.
Cohen e Levinthal (1990)	É a capacidade de uma organização reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito redefinido como representação de um aprendizado de “laço simples” (<i>single-loop</i>).
Lane e Lubatkin (1998)	ACAP Relativa: É a capacidade de uma organização aprender com outra organização por meio de uma abordagem de emparelhamento, empresa receptora e empresa emissora; chamada de “díade de aprendizagem”	<ul style="list-style-type: none"> • Reinterpretação de Cohen e Levinthal; • Nível Inter organizacional (<i>learning dyad</i>).
Van Den Bosch et al. (1999)	É a capacidade que envolve a avaliação, aquisição, integração e utilização comercial do novo conhecimento externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência da trajetória (<i>path-dependent</i>): ACAP dependente do ambiente em que a organização compete e da maneira com que lida com esse ambiente.
Zahra e George (2002)	É um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da capacidade dinâmica (Teece, Pisano e Shuen, 1997); • 2 componentes: Capacidade de absorção potencial; Capacidade de absorção realizada; • 4 capacidades: aquisição e assimilação; transformação e aplicação.
Lane et al. (2006)	São processos de aprendizagem (exploratória, transformadora e exploradora) que correspondem a reconhecer e compreender o novo conhecimento externo, assimilar esse novo conhecimento e aplicá-lo.	<ul style="list-style-type: none"> • Processo relacionado com aprendizagem; • Nível de análise: Organizacional; • ACAP volta a ter 3 dimensões.
Todorova e Durisin (2007)	É a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo.	<ul style="list-style-type: none"> • Questionam modelo das 4 dimensões de Zahra e George (2002); • Revisam o trabalho de Zahra e George (2002) agregando a primeira dimensão do trabalho de Cohen e Levinthal (reconhecer valor), incorporam assimilação dentro da dimensão transformação e discutem aspectos de poder.
Fosfori e Tribó (2008)	Aceitam o modelo proposto por Zahra e George (2002).	<ul style="list-style-type: none"> • PACAP é uma condição necessária para alcançar vantagem competitiva em inovação, mas as empresas também precisam desenvolver a capacidade de transformar e explorar (RACAP).
Vega-Jurado et al. (2008)	ACAP Industrial: clientes, fornecedores, etc. ACAP Científica: universidades, institutos científicos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos complexos suscitam interações mais fortes; • Relação entre ACAP e complexidade do conhecimento.
Flatten et al. (2011)	É a capacidade de uma organização adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Operacionalizam o construto a partir das suas dimensões (potencial e realizada) propostas por Zahra e George (2002).
Tsai et al. (2012)	Modelo 3R; Adotam a visão da CD para a construção do modelo, que é formado por três construtos e seis dimensões.	<ul style="list-style-type: none"> • Fazem uso do conceito da Teoria da Adaptação Cognitiva de Piaget.

Fonte: elaborado pela autora a partir de diversos autores (2016)

2.2.1 Os Componentes da Capacidade de Absorção

Nesta seção serão descritos de forma mais detalhada os componentes ou dimensões da ACAP propostos no modelo de Zahra e George (2002), nomeadamente PACAP e RACAP.

2.2.1.1 Capacidade de Absorção Potencial

Segundo Zahra e George (2002) a capacidade de aquisição é compreendida como a capacidade de uma organização identificar e obter conhecimentos de fontes externas, que são relevantes para o desenvolvimento dos seus negócios. Nesta definição, assim como nos estudos de Cohen e Levinthal (1990), inclui-se o processo de reconhecer o valor potencial do conhecimento externo. Zahra e George (2002) alertam para a riqueza e a complexidade do processo de aquisição do conhecimento gerados externamente, destacando a importância de diferentes áreas de conhecimento dentro da empresa para que possam ter êxito nessa fase. Algumas das fontes externas citadas são, por exemplo, redes pessoais, consultores, seminários, internet, banco de dados, revistas profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, entre outros (Flatten et al., 2011).

A capacidade de assimilação é definida como a capacidade de uma organização desenvolver processos e rotinas que permitam a análise, classificação, interpretação e internalização do conhecimento trazido de fora para dentro do contexto organizacional (Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2011). Refere-se, por exemplo, às estruturas de comunicação que a organização utiliza para disseminar o conhecimento e incorporar em sua base de conhecimento (Camisón & Fóres, 2010). Conforme Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de assimilação está associada a riqueza da estrutura de conhecimento pré-existente, estando implícitamente relacionada com o fato da aprendizagem ser cumulativa, ou seja, o desempenho de aprendizagem será maior quando o objeto da aprendizagem está relacionado com o que já é conhecido. Por outro lado, também referem que a aprendizagem será mais difícil em novos domínios até então desconhecidos pela organização.

Por sua vez, as capacidades de aquisição e assimilação formam a PACAP cuja função é a de promover a renovação contínua do estoque de conhecimento crítico para as operações futuras da organização, além de permitir a visualização de novas escolhas estratégicas (Zahra & George, 2002; Jansen et al., 2005). Assim, quanto maior for a capacidade da empresa de interpretar e compreender as informações obtidas a partir de fontes externas, maiores serão suas possibilidades de antecipar mudanças, alargando dessa forma suas opções de resposta às variações percebidas no ambiente (Ben-Menahem et al., 2013).

2.2.1.2 Capacidade de Absorção Realizada

O modelo de Zahra e George (2002) refere a capacidade de transformação como sendo o aprimoramento das rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente na organização com o conhecimento externo adquirido e assimilado para uso futuro (Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2011). Essa capacidade envolve a adição ou exclusão de conhecimento, bem como uma nova interpretação e, desta forma, a combinação do novo conhecimento com o conhecimento antigo de uma maneira diferente. Segundo Zahra e George (2002) essa capacidade envolve a bissociação, ou seja, a capacidade da empresa de reconhecer dois conjuntos de informações aparentemente incongruentes e, em seguida, combiná-los para chegar a um novo esquema que estimula a mentalidade e a ação empreendedora.

Ao passo que a capacidade de aplicação é definida pelos autores como sendo a capacidade de incorporar nas operações e rotinas organizacionais os conhecimentos - anteriormente adquiridos, assimilados e transformados - para criar/aperfeiçoar produtos, processos, estruturas e competências da organização. Em outras palavras, a aplicação do conhecimento denota a capacidade de uma empresa de melhorar, expandir e usar suas rotinas, competências e tecnologias existentes para criar algo novo tendo como base o conhecimento transformado (Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2011).

Para Zahra e George (2002), as empresas podem explorar o conhecimento sem a utilização de rotinas sistemáticas, no entanto, a presença de tais rotinas fornece mecanismos estruturais, sistêmicos e processuais que acaba por viabilizar a aplicação do conhecimento por um período mais prolongado. Os resultados dessas rotinas de aplicação sistemática são a criação de novos produtos, processos, conhecimentos, ou novas formas organizacionais. Compete a RACAP o processo de incorporar o conhecimento obtido e compreendido na etapa potencial, fazendo com que as operações organizacionais se modifiquem por meio da junção entre as novas informações e as experiências já existentes.

Em resumo, apresenta-se na Tabela 3 os componentes da ACAP, suas definições, bem como algumas rotinas indicadas na literatura que têm como objetivo o desenvolvimento, o estímulo ou potencialização das capacidades organizacionais de aquisição, assimilação, transformação e aplicação.

Tabela 3 - Componentes da Capacidade de Absorção

Componentes	Capacidades	Definição	Rotinas
PACAP	Aquisição	Habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.	Cooperação entre departamentos de I&D, com universidades, escolas e institutos tecnológicos; estudo de mercado; participação em fóruns, conferências, congressos; participação em redes e alianças estratégicas
	Assimilação	Processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.	Processos para internalização de tecnologias utilizadas de maneira bem-sucedida por empresas do mesmo mercado; implantação e desenvolvimento de programas de gestão do conhecimento.
RACAP	Transformação	Refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado.	Portais internos para funcionários e parceiros; programas para a codificação sistemática de novos conhecimentos assimilados em documentos relevantes a empresa; eventos sociais internos, para ativar o compartilhamento do conhecimento tácito entre os empregados.
	Aplicação	Capacidade de uma organização incorporar os conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas para aplicação e o uso. Esta capacidade dará origem à criação ou aperfeiçoamento de novos produtos, sistemas, processos, competências e estruturas organizacionais.	Projetos de inovação que coloquem a empresa em uma posição de liderança tecnológica; criação de programas de patrocínio interno à inovação por meio da ação pró-ativa de pessoas-chaves na organização, distribuindo novas ideias influenciando pessoas e buscando recursos necessários para viabilizar projetos

Fonte: elaborada pela autora segundo autores citados (2016)

A distinção entre PACAP e RACAP sugere que o conhecimento adquirido externamente passa por vários processos iterativos até que a empresa possa aplicá-lo com sucesso para alcançar uma vantagem competitiva. Deste modo, Zahra e George (2002) ressaltam que os componentes da ACAP apesar de terem papéis distintos, são complementares. Em outras palavras, a RACAP depende da PACAP, na medida em que uma empresa para explorar as informações do ambiente externo precisa necessariamente ter a capacidade de adquiri-las e assimilá-las. Todavia, estudos apontam para o fato de que uma empresa pode apresentar um elevado nível de PACAP, mas uma baixa RACAP, ou seja, uma baixa capacidade de transformação e aplicação em novos produtos e processos (Jansen et al., 2005; Fosfuri & Tribó, 2008; Vega-Jurado et al., 2008).

Investigar a PACAP de uma organização ajuda a identificar e a compreender se essa organização é receptiva ao conhecimento externo; do mesmo modo que mensurar a RACAP possibilita entender se a organização é capaz de aplicar o novo conhecimento, utilizando-o para fins comerciais (Zahra & George, 2002; Fosfuri & Tribó, 2008).

Na visão de Zahra e George (2002) a PACAP tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores quando comparada com a RACAP. Entretanto, argumentam que é a PACAP que oferece às empresas a flexibilidade estratégica para que possam se adaptar em contextos dinâmicos. Para esses autores, enquanto a PACAP atua na interface entre a empresa e seu ambiente, a RACAP atua dentro da organização, sendo responsável por proporcionar às empresas um desempenho superior. Sendo assim, a PACAP passa a ser percebida como uma condição para alcançar vantagem competitiva em inovação, porém as empresas também precisam desenvolver a RACAP a fim de desfrutarem plenamente dos benefícios da ACAP (Zahra & George, 2002; Fosfuri & Tribó, 2008). Diante disso, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A capacidade de absorção potencial (PACAP) da empresa tem um efeito positivo e significativo na capacidade de absorção realizada (RACAP).

Entretanto, segundo vários autores, para que a ACAP possa ser bem sucedida alguns fatores internos e externos desempenham um papel importante (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Daghfous, 2004; Jansen et al., 2005; Todorova & Durisin, 2007; Fosfuri & Tribó, 2008).

2.2.2 Fatores que influenciam a Capacidade de Absorção

Um dos estudos que fornece uma visão geral dos fatores que influenciam a capacidade de absorção (ACAP) é o trabalho de Daghfous (2004) que, com base nos trabalhos de Cohen e Levinthal (1989, 1990), categorizou-os em dois grupos: (1) fatores internos, sendo considerado o conhecimento prévio, o nível de educação e experiência dos empregados, a presença de *gatekeepers*, a dimensão organizacional, idade da organização e investimentos em I&D; e (2) fatores externos, sendo os mais apontados pela literatura o conhecimento externo e a interação com outras organizações.

Iniciando pelos fatores internos, Cohen e Levinthal (1990) assinalam que a base de conhecimento prévio da empresa influencia de forma positiva a sua ACAP na medida em que irá determinar o nível de capacidade para realizar três atividades principais: reconhecer o valor do novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Para Vega-Jurado et al. (2008), o conhecimento organizacional abrange o conjunto de habilidades, conhecimentos e experiência que uma empresa possui, e é determinado pela base de conhecimento prévio da empresa, bem como por sua experiência acumulada com a busca do conhecimento, as habilidades individuais de seus funcionários, e suas atividades de I&D.

Outro fator interno tido como relevante refere-se ao nível de educação e experiência dos funcionários. Segundo Vinding (2006), quanto mais educação e treinamento as pessoas recebem maior sua capacidade de assimilar e utilizar novos conhecimentos. Desta forma, é possível pensar que a ACAP é dependente da trajetória, e que tem uma natureza cumulativa (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Para Daghfous (2004), trabalhadores com níveis mais elevados de educação em uma determinada área são geralmente mais capazes de absorver novos conhecimentos nesse campo, ou seja, as empresas cujos funcionários são altamente qualificados e treinados terão níveis mais altos de ACAP (Lane et al., 2006; Vega-Jurado et al., 2008).

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), outro elemento interno importante são os chamados "*gatekeepers*", que são profissionais experientes responsáveis pela triagem de informações provenientes do ambiente externo. O principal papel desses profissionais assenta no fato de projetarem o conhecimento relevante do ambiente externo, e transformá-lo de modo que todos dentro da empresa possam compreender, reduzindo assim possíveis barreiras de comunicação ou linguagem (Daghfous, 2004). Entretanto, os autores salientam que a ACAP da organização não pode ser somente compreendida como uma função de recursos de *gatekeepers*, mas também do conhecimento dos indivíduos a quem esses irão transmitir a informação.

A idade e a dimensão da organização também são considerados fatores internos relevantes. Em relação à dimensão, estudos realizados por Lee e Sung (2005), tendo como foco organizações de alta tecnologia, indicam que a dimensão está significativamente relacionada com as atividades de I&D, sendo esse um dos indicadores mais utilizados para medir a ACAP de uma organização (Cohen & Levinthal, 1990). Por outro lado, há de considerar-se que as organizações menores apresentam maior flexibilidade, possuem estruturas menos hierárquicas, o que lhes confere uma capacidade de adaptação e de resposta às mudanças e à introdução de inovações (Liao et al., 2003; Daghfous, 2004).

Os estudos de Sørensen e Stuart (2000) afirmam que a dimensão está positivamente correlacionada com a ACAP, em função dessas empresas investirem mais em I&D, bem como por possuírem rotinas e processos que facilitam o desenvolvimento da ACAP. O estudo de Forés e Camisón (2016) refere que embora o tamanho organizacional tenha um efeito positivo na capacidade de criação do conhecimento interno, o mesmo não foi observado na relação com a ACAP.

Em relação a idade, os estudos de Sørensen e Stuart (2000) sobre o processo de envelhecimento organizacional e seu efeito na inovação, tem apontado para dois resultados aparentemente contraditórios que mostram que à medida que as organizações envelhecem, há um acúmulo de experiência que leva a ganhos na eficiência com que as rotinas organizacionais são executadas, o que favorece a produção de inovações. No entanto, esses ganhos em competência organizacional têm um preço: divergência entre competência organizacional e demandas

ambientais atuais, ou seja, em ambientes em rápida mudança, a adequação entre as capacidades organizacionais e as demandas ambientais diminui com a idade.

Por sua vez, o estudo de Jansen et al. (2005) propõe que a ACAP possui três mecanismos antecedentes:

- Mecanismos de coordenação - que considera a interface entre funções, a participação em processos de decisão, e rotação de cargos, e que tem como objetivo facilitar o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento tácito, o que pode ter uma influência positiva nos níveis de ACAP;
- Mecanismos associados a sistemas - que é formado pela formalização e rotinização. Tais mecanismos auxiliam a programação de comportamentos antes da sua execução, e fornecem métodos adequados para lidar com situações rotineiras, estabelecendo assim padrões para as ações dos membros da organização;
- Mecanismos de socialização - sendo formado pela conectividade e táticas de socialização, tendo como função ampliar o entendimento de regras e técnicas indicadas para cada tipo de situação e contribuem para o estabelecimento de códigos comuns e estabelecimento de valores dominantes, o que facilita a troca de conhecimento à medida que se desenvolve a confiança e a cooperação.

Um dos fatores internos mais referidos e utilizados para mensuração nos estudos que abordam a ACAP é o investimento em I&D. Cabe ressaltar, que o estudo seminal de Cohen e Levinthal (1990) tem como foco principal o papel dos investimentos em I&D e aponta para sua importância no processo de inovação das organizações, nomeadamente na ACAP e na geração de novos conhecimentos e inovações.

Da mesma forma, os estudos de Fosfuri e Tribó (2008) identificam que gastos totais em I&D interno têm um efeito positivo e significativo sobre o desempenho em inovação. Por outro lado, Zahra e George (2002) salientam que é improvável que um único fator seja capaz de capturar satisfatoriamente a complexidade da ACAP. Na Tabela 4 são identificados alguns dos fatores internos apresentados e o tipo de relação com a ACAP encontrada em estudos anteriores.

Tabela 4 - Fatores internos que influenciam a Capacidade de Absorção

Fatores internos que influenciam a ACAP	Efeitos sobre a ACAP	Autores
Conhecimento prévio	Positivo	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002)
Cultura organizacional aberta à aprendizagem	Positivo	Cohen e Levinthal (1990); Liao et al., (2003); Daghfous (2004)
Nível de educação dos empregados	Positivo	Daghfous (2004); Vinding (2006)
Investimento em I&D e Sistemas de Gestão do Conhecimento e da Informação	Positivo	Cohen e Levinthal (1990); Fosfuri e Tribó (2008)
Tamanho e idade empresa	Positivo/Negativo	Sørensen e Stuart (2000); Liao et al. (2003); Lee e Sung (2005)

Fonte: elaborada pela autora segundo autores citados (2016)

Em relação aos fatores externos, o conhecimento externo adquirido através da interação com outros atores organizacionais, sejam esses públicos ou privados, é considerado crucial para a ACAP (Zahra & George, 20002; Daghfous, 2004). Uma vez que uma organização não existe sozinha, ela interage com o seu ambiente externo, como seus fornecedores e seus compradores, dentre outros (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A interação com fontes de informação externas pode trazer à empresa significativas contribuições. Para Cohen e Levinthal (1990), a empresa pode acessar e explorar o conhecimento gerado tanto pelos fornecedores e concorrentes, como através dos clientes com certa facilidade, visto esse não requerer um alto nível de competências tecnológicas internas. Para Kaufmann e Tödtling (2001), se uma empresa inova em estreita interação com seus clientes é improvável o envolvimento dessa em projetos de inovação mais avançados ou o desenvolvimento de soluções radicais. Os mesmos autores referem que as empresas com aversão ao risco tendem a vincular suas atividades de inovação aos seus clientes, em função da redução de um possível fracasso comercial.

Do mesmo modo, dentre as possibilidades de interação para a aquisição de informações relevantes também encontram-se as universidades e institutos de pesquisa, apontados por autores como tendo um importante impacto na economia (Mowery & Sampat, 2005; Rosa & Ruffoni, 2014). O crescente interesse das empresas na busca por alternativas que lhes permitam alcançar maior competitividade tem lhes impulsionado a uma maior aproximação com fontes geradoras e difusoras de conhecimento científico. Da mesma forma, Vega-Jurado et al. (2008) referem que a capacidade de explorar o conhecimento científico constitui um importante elemento no desenvolvimento de produtos com um alto grau de novidade e são relevantes em setores de alta tecnologia.

Para Zahra e George (2002), quando se fala em fatores externos as empresas devem levar em consideração que o simples fato de exposição às fontes de informação não leva necessariamente ao desenvolvimento da PACAP, especialmente se houver uma baixa complementaridade com o conhecimento prévio da empresa. Também ressaltado pelos autores Ferreira e Vieira (2011), quando consideram a complexidade que envolve o processo de inovação, referem a necessidade de uma visão de interdependência entre os diversos fatores que influenciam o desenvolvimento e a melhoria de produtos e processos.

Outros fatores associados ao ambiente no qual a organização está inserida também são descritos como exercendo significativa influência na ACAP, são eventos que incentivam ou obrigam uma organização a responder a estímulos externos (Zahra & George, 2002). Por exemplo, estudos apontam que as crises que ameaçam a existência da organização podem se configurar como possíveis estimuladores à aprendizagem levando a empresa a desenvolver capacidades que visem a aquisição, internalização e aplicação de conhecimento externo (Winter, 2000; Zahra & George, 2002). Na Tabela 5 são identificados alguns dos fatores externos apresentados e o tipo de relação com a ACAP encontrada em estudos anteriores.

Tabela 5 - Fatores externos que influenciam a Capacidade de Absorção

Fatores externos que influenciam a ACAP	Efeitos sobre a ACAP	Autores
Interação com outras organizações	Positivo	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Ferreira e Vieira (2011); Rosa e Ruffoni (2014)
Ambiente (turbulência ambiental, crises)	Positivo	Cohen e Levinthal (1990); Winter, (2000); Zahra e George (2002); Liao et al, (2003); Daghfous (2004)
Diversidade cultural	Positivo	Daghfous (2004); Vinding (2006)
Sistema Nacional e Regional de Inovação (SNI, SRI)	Positivo	Tidd e Bessant (2015)
Características do conhecimento de outras empresas	Positivo/Negativo	Zahra e George (2002); Vega-Jurado et al. (2008); Murovec e Prodan (2009)

Fonte: elaborada pela autora segundo autores citados (2016)

2.3 Desempenho em Inovação

Na passagem do século XIX para o século XX, Joseph Schumpeter, destaca-se com seus estudos sobre inovação. Além de mostrar diretrizes para um desenvolvimento econômico, apresentando a diferença entre crescimento e desenvolvimento, o autor consegue antever acontecimentos de acordo com suas teorias. Uma das teorias de Schumpeter trata da relação entre a inovação, a criação de novos mercados e a ação dos empreendedores. Para o autor, ao se lançar um novo produto no mercado, o consumidor deixa de desejar o antigo, denominando esse processo como “destruição criativa” (Schumpeter, 1997).

Por sua vez, a Teoria Evolucionária da Mudança Econômica, que nasce com base nos pressupostos evolutivos de Darwin, estabelece seus alicerces tendo como premissa básica a adaptação dos seres vivos ao seu habitat e da conseqüente seleção natural dos melhores (mais adaptados). Nessa perspectiva, a diferença entre as empresas é explicada por fatores exógenos, e endógenos. Os fatores exógenos constituem-se basicamente por pressões advindas do ambiente institucional, enquanto que os fatores endógenos concentram-se principalmente nas capacidades internas das empresas, nos seus padrões decisórios e no nível de adaptação destes ao ambiente institucional, principalmente pela via da aprendizagem (Nelson & Winter, 1982).

Desta forma, a Teoria Evolucionária reforça acaba por reforçar o argumento schumpeteriano de que o crescimento econômico decorre do movimento permanente de equilíbrio-desequilíbrio (diferenças) entre as empresas existentes e entre estas e seu ambiente institucional. Em seguimento, a Teoria RBV irá analisar a empresa do ponto de vista de seus recursos, considerados fatores fundamentais para que as organizações possam envolver-se em atividades de inovação.

Do ponto de vista de Tidd e Bessant (2015), a inovação é algo novo que agrega valor, é o desenvolvimento de novos valores que aumentam a posição competitiva da empresa, sendo movida por sua habilidade em estabelecer relações, detectar oportunidades e beneficiar-se delas. Para esses autores, o processo de inovação é formado por 4 fases e apenas se as empresas conseguirem lidar com todo o processo é que a inovação será bem sucedida:

- Fase da Busca - onde a empresa analisa o cenário interno e externo com o objetivo de detectar sinais relevantes no ambiente sobre oportunidades para mudança;
- Fase da Seleção - tendo como base as definições estratégicas da empresa, decidir quais as variantes com mais possibilidades de auxiliar o seu crescimento e desenvolvimento;
- Fase da Implementação - onde a empresa transforma as ideias em realidade, empenhando energias e recursos escassos para fazer algo diferenciado;
- Fase da Captura de Valor por meio da inovação - fase em que a empresa precisa assegurar que os esforços empregados são justificáveis, levando em consideração os benefícios advindos da inovação.

Segundo Sarkar (2014) o processo de inovação requer dois elementos considerados imprescindíveis: criatividade e ideias novas que possam ser implementadas e que tenham um impacto econômico positivo. Para o autor, dentro do campo da discussão do conceito de inovação, torna-se necessário esclarecer sua diferença em relação à diferenciação, na medida em que considera a existência de uma lacuna entre a forma como a inovação é concebida e, de fato, como se configura.

Nesse sentido, Sarkar (2014, p. 192) conceitua diferenciação como sendo “a capacidade de uma empresa ser percebida de modo diferente dos seus concorrentes, de acordo com suas vantagens competitivas”. Para o autor a inovação poderá se configurar como um instrumento para a diferenciação, ou seja, quando uma empresa gera um produto/serviço é uma forma que ela encontra de se diferenciar dos seus concorrentes. A diferença entre ambos os conceitos, inovação e diferenciação, pode estar assente na pressão exercida pelo mercado, na medida em que produtos inovadores irão sofrer menos pressão, mas à proporção que vão sendo imitados pela concorrência, a pressão aumenta. Nesse sentido, Sarkar (2014) aponta para a dificuldade de distinguir a inovação incremental de diferenciação.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005) a inovação recebe as seguintes definições: inovação de produtos, inovação de processos, inovações de marketing e inovações organizacionais. As inovações de produto, são mudanças substanciais nas características e/ou composição dos produtos ou serviços. Por sua vez, as inovações de processo referem-se às mudanças significativas no método de produção ou de distribuição. As inovações organizacionais estão relacionadas à criação e desenvolvimento de novas formas organizacionais, bem como de mudanças na prática de negócios nos ambientes interno e externo da empresa. E quanto às inovações de marketing, são as mudanças no design do produto, na sua embalagem, no estabelecimento de novos métodos de precificação e na criação de novos mercados. Entretanto outras tipologias também são utilizadas e que serão apresentadas na próxima seção.

Tem sido pouco questionável que a ACAP influencia diversos resultados nas organizações. Desde os trabalhos seminais de Cohen e Levinthal (1989; 1990), a ACAP tem sido associada a resultados de inovação e, ao longo do tempo, diversos estudos têm procurado investigar essa relação (Tsai, 2001; Jansen et al., 2005; Murovec & Prodan, 2009; Kostopoulos et al., 2010; Ebers & Maurer, 2014; Forés & Camisón, 2015).

Murovec e Prodan (2009), por exemplo, investigaram os efeitos da ACAP sobre diferentes tipos de inovação e as evidências de seu estudo apontam para uma relação positiva com a inovação de produtos e com inovação de processos (melhora da flexibilidade de produção, aumento da capacidade produtiva, redução de custos de trabalho por unidade produzida, e redução de materiais e energia por unidade produzida).

Outros trabalhos apontam para a inovação de um modo geral (Cohen & Levinthal, 1990), outros estudaram o impacto da ACAP no desempenho da inovação (Vinding, 2006; Fosfuri & Tribó, 2008; Kostopoulos et al., 2010), enquanto outros tiveram como interesse investigativo tipologias específicas de inovação (Forés & Camisón, 2015). Esse último reconhece a importância dos componentes da ACAP no desempenho em inovação radical e incremental.

Entretanto, um outro conjunto de trabalhos sobre o tema discute a existência de outros resultados da ACAP, como por exemplo o trabalho de Tsai et al. (2001) que baseando-se na perspectiva de rede de aprendizagem organizacional, levantou a hipótese de que as unidades organizacionais podem produzir mais inovações e desfrutar de um melhor desempenho quando ocupam posições centrais de rede que permitem o acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outras unidades. Esse efeito, no entanto, depende da ACAP das unidades, ou capacidade de se replicar com sucesso novos conhecimentos. Seus resultados mostram que a interação entre a ACAP e posição de rede tem efeitos significativos e positivos na inovação e desempenho da unidade de negócios.

Desta forma, sendo a inovação considerada uma importante vantagem competitiva para as empresas, diversos autores tem apontado a ACAP como um elemento de apoio fundamental nesse processo (Zahra & George, 2002; Vega-Jurado et al., 2008; Murovec & Prodan, 2009; Kostopoulos et al., 2011; Patterson & Ambrosini, 2015). Por outro lado, resultados encontrados por González-Campo e Hurtado Ayala (2014), a partir de uma amostra de 403 pequenas e médias empresas (PME) na Colômbia, identificam a ACAP como uma ferramenta importante, mas não determinante para as empresas alcançarem processos de inovação mais elevados.

Na verdade, tais considerações levam a conceber a inovação não mais dentro de uma lógica linear e sequencial, na medida em que envolve um processo interativo, ou seja, inovar é o resultado de um processo interativo entre a empresa e o meio ambiente (Ferreira et al., 2013; Ferreira et al., 2015). Essa interação permite aceder informações, o que de algum modo possibilita as empresas um aumento na sua capacidade de gerar inovações (Chesbrough, 2010). Por outro lado, seria imprudente pensar-se que por conta da existência de um ambiente rico em oportunidades de inovação, qualquer empresa teria capacidade em detectá-las e utilizá-las efetivamente.

Nesse sentido, algumas empresas não conseguem perceber a necessidade da mudança, ou ainda, não apresentam condições de administrar tal mudança. Tal situação assemelha-se àquelas empresas que reconhecem a necessidade de mudar, de buscar novos conhecimentos, mas não tem a capacidade de identificar potenciais fontes de informação externas. Outras ainda podem ter uma percepção muito clara de suas necessidades, identificar as oportunidades, mas mostram-se incapazes em capturar o valor do conhecimento adquirido e assimilado (Tidd & Bessant, 2015).

Esse cenário foi discutido por Zahra e George (2002) quando identificam que o impacto da PACAP sobre o desempenho em inovação depende da eficiência através da qual essa é transformada em RACAP. Na visão desses autores, a PACAP é mais relevante quando as informações podem ser facilmente compartilhadas entre os diferentes membros da organização. Referem ainda, que a PACAP é uma condição para alcançar vantagem competitiva

em inovação. Todavia, as empresas também precisam desenvolver a capacidade de transformar e aplicar o conhecimento externo, a fim de usufruírem plenamente dos seus benefícios.

Uma profunda revisão da literatura realizada por Lane et al. (2006), apontou que a inovação é reconhecidamente um resultado da aprendizagem organizacional e, em decorrência dessa, tem sido considerada como sendo um resultado da ACAP da empresa. Também referem a existência de uma relação recursiva entre os construtos, ou seja, na medida em que a ACAP desempenha um papel importante na velocidade, frequência e magnitude da inovação, as empresas ao envolverem-se nesse processo têm seu estoque de conhecimento aumentado. Outros autores comprovam empiricamente que empresas com maior ACAP possuem maiores possibilidades de inovar tanto à nível de produto quanto de processo (Murovec & Prodan, 2009; Ebers & Maurer, 2014). Diante disso, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: A capacidade de absorção (ACAP) da empresa tem um efeito positivo e significativo no desempenho em inovação.

2.3.1 Desempenho em Inovação Incremental e Radical e sua relação com as Dimensões da Capacidade de Absorção

Muitos estudos reconhecem que a ACAP exerce um papel importante nos resultados organizacionais (Van Den Bosch et al., 1999; Vinding, 2006; Vega-Jurado et al., 2008; Zahra et al., 2015). Por exemplo, Cohen e Levinthal (1990) relacionam a ACAP ao desempenho em inovação. Zahra e George (2002) consideram que a ACAP pode levar a vantagem competitiva a partir da flexibilidade estratégica, inovação e desempenho.

Dentre as várias tipologias utilizadas em investigações empíricas sobre inovação, destaca-se a que leva em consideração o seu grau de novidade, recebendo a denominação de “inovação radical”, quando referente ao desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores, mercados, como gerar redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes; e “inovação incremental”, quando referindo-se a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial (Freemann, 1988).

Outra tipologia utilizada em investigações empíricas sobre inovação de produto ou de processo, resultante dos estudos de Kaufmann e Tödtling (2001), é a que classifica a inovação como sendo “novo para empresa” *versus* “novo para o mercado”. A categoria de “novo para a empresa” se refere à inovação onde ocorreram modificações e melhorias de produtos já existentes, bem como os produtos que são novos para a empresa (Kaufmann & Tödtling, 2001).

Esta tipologia de inovação consiste em alterações na variedade dos produtos, pequenas melhorias no projeto ou mudanças técnicas em um ou vários produtos. Também é conhecida e classificada como inovação incremental, onde a empresa introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes. Na categoria “novo para o mercado”, a inovação inclui produtos que são novos para a empresa e o mercado (Kaufmann & Tödtling, 2001). Esses produtos oferecem novas qualidades, serviços ou funções que até então não estavam disponíveis em qualquer outro mercado. Essas inovações também são conhecidas como inovação radical, na medida em que frequentemente abrem novos mercados.

Assim, um aspecto importante a ser considerado na inovação refere-se ao grau de novidade envolvido, podendo ir desde melhorias incrementais até mudanças radicais que transformam as percepções anteriores do produto ou serviços. De forma mais específica, autores salientam a necessidade de investigações que busquem compreender a relação existente entre ACAP e a extensão da inovação, em função de que uma inovação radical, possivelmente irá exigir que a empresa tenha uma base de conhecimento prévio mais alargada (Van Den Bosch et al., 1999; Lane et al., 2006).

Alguns estudos têm referido que ACAP pode aumentar a velocidade e a frequência de inovações incrementais, tendo como justificativa o fato de que essas inovações são geradas principalmente a partir da base de conhecimentos já existente na organização (Lane et al., 2006). Por outro lado, os mesmos autores mencionam que poucos trabalhos buscam compreender a relação entre a ACAP e a inovação radical, talvez porque esse tipo de inovação envolva novas combinações de tecnologias existentes e *know-how*. Para Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2013), um fator restritivo para o desenvolvimento de inovação radical está assente na falta de uma base de conhecimento diversificada, visto que o conhecimento necessário para uma inovação dessa magnitude muitas vezes encontra-se em áreas nunca antes exploradas pela empresa.

Um dos trabalhos empíricos que buscou analisar essa lacuna foi realizado por Jansen et al. (2005), que teve como objetivo investigar como a ACAP pode influenciar dois tipos de inovação: inovação “*exploratory*” e inovação “*exploitative*”, associada, respectivamente, com a inovação radical e a inovação incremental. Seus resultados indicam que as empresas que buscam a inovação incremental, apresentam maiores níveis de RACAP, ao passo que, as empresas que buscam a inovação radical, também concentravam seus esforços no desenvolvimento de suas capacidades de aquisição e assimilação, ou seja, de sua PACAP.

Sob outra perspectiva, Forés e Camisón (2015) referem que tanto a capacidade de criação de conhecimento interno quanto a ACAP têm um efeito positivo sobre o desempenho em inovação incremental. No entanto, apenas as empresas que combinam a sua base de conhecimento interno com o conhecimento de fontes externas podem obter um impacto positivo no seu desempenho em inovação radical.

Em um estudo sobre ACAP, seus antecedentes organizacionais e dinamismo ambiental, Roberts (2015) argumenta que em um ambiente estável as empresas tendem a envolver-se em inovações incrementais. Ainda relata, que essas empresas desenvolvem processos de ACAP que acabam por fortalecer o conhecimento existente em um domínio particular. Ao passo que em ambientes dinâmicos, as empresas tendem a envolver-se em inovações radicais, bem como desenvolver processos de ACAP que visem aprofundar seu conhecimento em diversas áreas.

Do mesmo modo, Tidd e Bessant (2015) referem que apesar de muitas empresas serem capazes de implementar novos projetos, e se beneficiarem de suas capacidades de busca, aquisição, implementação e aprimoramento de novos conhecimentos, ainda assim falta-lhes a capacidade para inovações radicais. Justificam tal descoberta apontando para a dificuldade que as empresas possuem em perceber onde e como adquirir novos conhecimentos para além de suas fronteiras. Desta forma, a inovação incremental acaba por proporcionar às empresas um fluxo constante e seguro de vantagens provenientes da perspectiva do “fazer o que sabemos, mas melhor”, ou seja, envolvem-se em atividades que alavancam o conhecimento existente na empresa.

Um estudo realizado por Ahuja e Lampert (2001) sugere que quando as empresas estão envolvidas no processo de inovação, elas estão sujeitas a três tipos de armadilhas de aprendizagem que refletem determinadas patologias organizacionais:

- Armadilha de familiaridade - que é resultante de um ênfase exagerada em aperfeiçoar e melhorar o conhecimento existente, impedindo que a empresa busque fontes alternativas de conhecimento; há aqui uma tendência para procurar soluções existentes em vez de procurar por soluções completamente novas;
- Armadilha de maturidade - resulta da necessidade de soluções confiáveis e seguras;
- Armadilha de proximidade - resulta da disposição da empresa em explorar áreas somente próximas às de sua expertise.

No estudo realizado por Zahra et al. (2015), os autores ressaltam a importância da ACAP para promover e sustentar a inovação, bem como referem que os fluxos de conhecimento recebidos reabastecem a base de conhecimento da empresa, infundindo novas ideias e processos que estimulam a inovação. Nesse estudo os autores discutem e apresentam uma maneira de conceitualizar o efeito da ACAP na inovação tecnológica considerando sua amplitude *versus* profundidade.

A amplitude refere-se à medida em que o conhecimento contido na ACAP da empresa é abrangente, e como resultado pode ser estreita *versus* ampla. Na opinião dos autores, uma ampla ACAP pode propiciar à empresa uma vasta gama de opções quando se trata de inovação tecnológica. Em contraste, a profundidade refere-se à medida em que a empresa desenvolveu sua *expertise* em um domínio muito específico, podendo esse ser superficial ou profunda.

Assim, para os autores essas dimensões podem fornecer algumas ideias sobre o valor estratégico da ACAP em relação à inovação tecnológica (inovação de produto e inovação de processo), como mostrado na Figura 7.

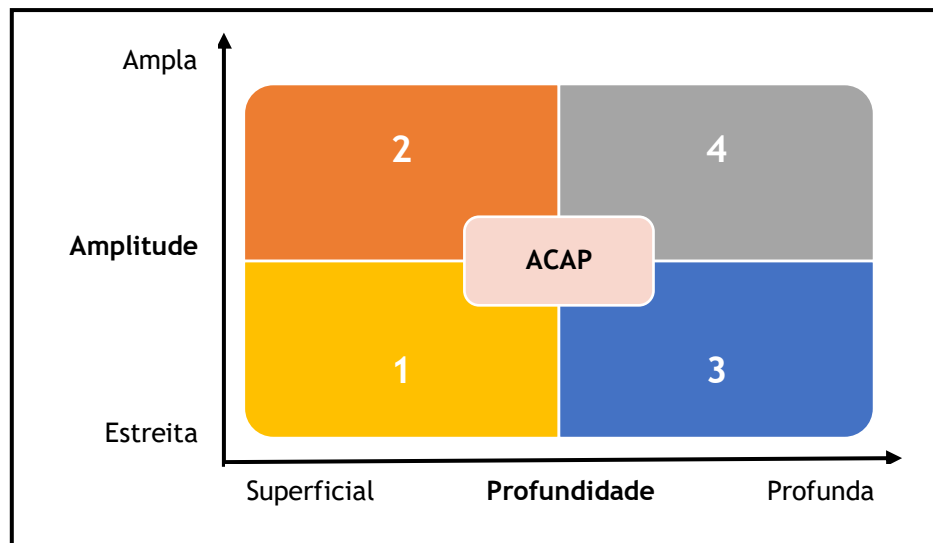


Figura 7 - Profundidade versus Amplitude ACAP e Inovação Tecnológica
 Fonte: adaptada de Zahra et al. (2015, p. 3)

- No Quadrante 1 - estão as empresas cuja ACAP é superficial e estreita em função de um excesso de especialização, ou a falta de investimentos sustentados em I&D e outras atividades inovadoras. Como resultado, a capacidade da empresa de inovar é limitada. Embora a entrada de novos conhecimentos auxilie em certa medida a organização, seus benefícios terão dificuldade de se materializar devido à limitada ACAP da empresa;
- No Quadrante 2 - descreve a situação de empresas que possuem conhecimento em diferentes áreas, mas não suficientemente especializados. A empresa pode se beneficiar da amplitude de sua ACAP devido à sua facilidade na atualização de seus produtos;
- No Quadrante 3 - caracteriza as empresas que tem profundo conhecimento em alguns campos, fato que pode ser propício para a construção e proteção de um nicho viável. Entretanto os autores alertam que, ao longo do tempo, essa profundidade pode se tornar uma desvantagem estratégica se o ambiente externo mudar drasticamente e surgir um novo paradigma tecnológico;
- No Quadrante 4 - há a combinação de conhecimento amplo e profundo, oferecendo à empresa oportunidades para criar novas plataformas de produtos ou adicionar mais linhas a produtos existentes por meio de upgrades.

No contexto das EF, a discussão sobre a sua capacidade de inovar, levando em consideração o grau dessa inovação, autores referem que essas empresas demonstram uma dificuldade no processo de reconhecimento de oportunidades. Tal situação é justificada por apresentarem um

comportamento menos criativo quando comparado com as ENF, razão pela qual as EF evidenciam uma tendência maior à inovação incremental e não radical (Block et al. , 2013; Nieto et al. , 2015). Por sua vez, os resultados dos estudos de Block et al. (2013) sugerem a importância da distinção entre as EF geridas pelo fundador daquelas geridas por outros familiares, ou gerações subsequentes, na medida em que aquelas geridas pela família são menos propensas a produzir inovações de caráter radical, enquanto que nas empresas geridas pelos fundadores, observa-se o contrário.

Um segundo argumento possível para esse tipo de comportamento é apontado por Nieto et al. (2015) e refere-se à assimilação do conhecimento externo. Para os autores a assimilação do conhecimento tecnológico fora das fronteiras da EF requer capacidade de "aprendizagem" ou "absorção", e isso depende em grande parte dos gastos em I&D das empresas (Cohen e Levinthal, 1989, 1990), e como as EF são menos dedicadas a esse tipo de investimento, elas terão mais dificuldade em assimilar o conhecimento externo e, conseqüentemente, terão menos incentivos para recorrer a fontes externas de conhecimento (Zahra, 2005).

Outro fator apontado nos estudos de Miller et al. (2015) é o longo mandato dos gestores de EF. Segundo os autores essa característica é relevante, pois se por um lado essa longa permanência proporciona aos gestores uma profunda experiência e conhecimento de seus clientes, mercados e tecnologias, o que pode ajudá-los a introduzir continuamente melhorias incrementais, também é necessário levar em consideração que esses gestores estão envolvidos com a empresa desde cedo, fato que, provavelmente, trará um impacto na cultura e no comportamento inovador da empresa (Kellermanns et al., 2008).

Entretanto, uma questão que não pode ser negligenciada reside no fato de que em um ambiente de incertezas, muitas vezes, a busca de uma posição competitiva depende da capacidade da empresa expandir suas fronteiras e adquirir conhecimentos fora de seu domínio, e que lhe possibilite "fazer algo diferente", dito de outra forma, inovar radicalmente. Tal decisão abre novas oportunidades, mas também desafia a empresa a se reconfigurar (Tidd & Bessant, 2015).

Neste sentido, percebe-se a importância de se identificar o efeito dos componentes da ACAP no desempenho em inovação, nomeadamente, na inovação incremental e radical. Assim, apresentam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H3: A capacidade de absorção potencial (PACAP) tem um efeito positivo e significativo no desempenho em inovação incremental.

H4: A capacidade de absorção realizada (RACAP) tem um efeito positivo e significativo no desempenho em inovação radical.

A partir do exposto, percebe-se que o desempenho em inovação acaba por ser a medida da capacidade da empresa em alcançar um resultado desejado a partir das suas atividades. Sendo o terreno desta investigação as empresas familiares (EF), suas especificidades abrem possibilidades de discussão referente a relação entre ACAP, envolvimento de diferentes gerações da família na gestão da empresa e desempenho em inovação.

2.4 A EMPRESA FAMILIAR

A conjunção de dois sistemas completamente distintos em suas naturezas e objetivos: a família e a organização, tem despertado o interesse investigativo daqueles que buscam compreender a complexidade presente nas EF (Sharma et al., 2004; Zahra, 2005; Kellermanns et al., 2012). Assim, apesar das EF não serem consideradas o objeto de estudo desta investigação, considera-se relevante apresentar, mesmo que brevemente, alguns aspectos relacionados ao contexto deste estudo.

2.4.1 Desenvolvimento Conceitual e Abordagens de Estudo

Os estudos sobre EF, iniciados na década de 1960 e 1970, foram marcados pela análise bidimensional baseada nos sistemas família e empresa. Contudo, a partir dos estudos de Tagiuri e Davis (1996), Gersick et al. (2006) propõem um modelo que visa retratar a complexidade presente nessas empresas através de três subsistemas independentes, mas superpostos – gestão, propriedade e família – denominado como Modelo de Três Círculos (MTC ou M3C) e apresentado na Figura 8.

Esse modelo é muito utilizado como instrumento para a compreensão da dinâmica da EF, no que se refere particularmente à complexidade da relação entre os membros. Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos que podem convergir, ou não, ao longo de sua existência. Quando os interesses são convergentes, tem-se uma situação de estabilidade, de cooperação, e um terreno fértil para a partilha de conhecimento; porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em uma fonte inesgotável de conflitos.

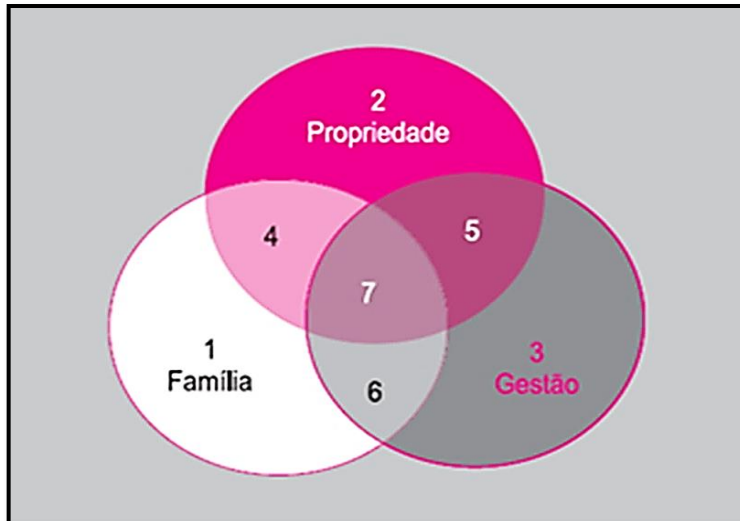


Figura 8 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
 Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6)

Por meio deste modelo, qualquer pessoa em uma EF pode ser colocada em um dos sete setores diferentes, e sua posição depende do tipo de vínculo que mantém com a empresa, família e propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois, ou em apenas um deles, sendo essas:

- (1) Membros da família que não possuem capital nem trabalham na empresa;
- (2) São acionistas ou sócios que não são membros da família e nem trabalham na empresa;
- (3) São empregados da empresa que não são membros família e não possuem qualquer parte do capital;
- (4) São membros da família que detêm cotas ou ações da empresa, mas que não trabalham na empresa;
- (5) Acionistas ou sócios que não são membros família, mas que trabalham na empresa;
- (6) Membros da família que trabalham na empresa, mas que não possuem cotas ou ações da empresa;
- (7) São membros da família que possuem ações ou cotas e trabalham na empresa.

Ao levar em consideração que a EF passa por diferentes momentos, ciclos de vida, Gersick et al. (2006, p. 17) adicionam ao MTC dois fatores importantes: o tempo e a mudança. Esses fatores são considerados cruciais para a compreensão de importantes dilemas presentes nessas empresas, tais como: entrada de uma nova geração, distribuição do poder, bem como a sucessão. Esse modelo é denominado de Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (MTD), que se diferencia do MTC (que representa as correlações dos subsistemas da EF) na medida em que os eixos ajudam a situar o momento que a empresa está vivendo, e também possibilita a observação de sua evolução (Figura 9).

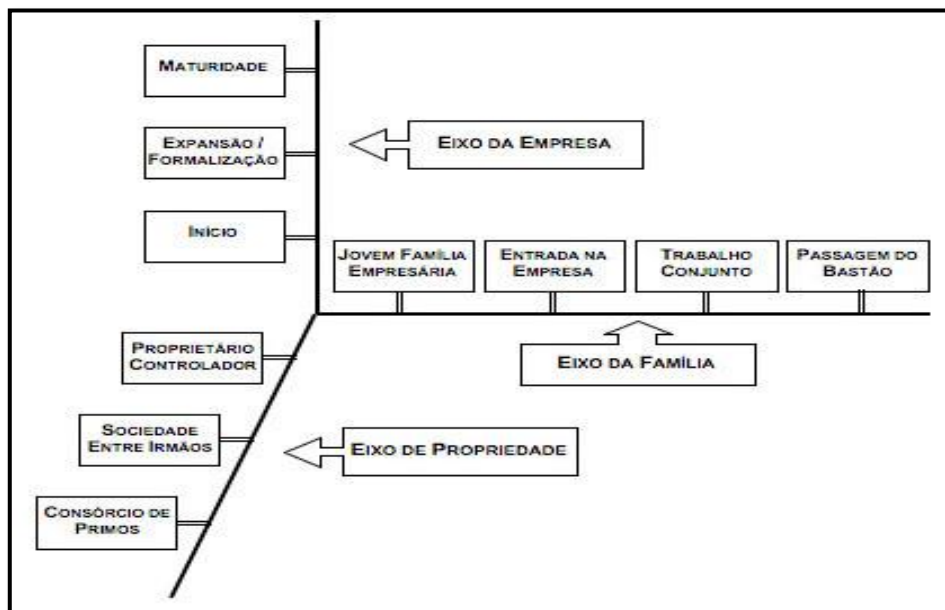


Figura 9 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar
 Fonte: Gersick et al. (2006, p. 17)

O eixo da propriedade possui as seguintes etapas: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Por sua vez o eixo referente à família é dividido em quatro etapas: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, e passagem do bastão. Por fim, o eixo empresa é dividido em três etapas: início, expansão/formalização, e maturidade (Gersick, 2006).

Entretanto, essa não é a única complexidade encontrada no contexto das EF, existe também o desafio de delineamento conceitual. Nesse sentido, diversos autores apontam para a falta de um consenso em torno do conceito de EF (Donelley, 1964; Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 2006; Leone, 2005; Litz, 2008). Para esses autores, há tantas definições quanto investigadores, fato que consideram restritivo à consecução de estudos comparativos que possam promover a ampliação e aprofundamento da área.

Segundo Dyer (2003) poucos investigadores chegam a usar a mesma definição de EF, o que também foi referido por Ussman (2004, p. 17) onde aponta que “é possível encontrar tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição”. Para essa autora pode-se tentar definir uma EF por oposição a uma ENF, sendo que a primeira é resultante da interação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que origina com frequência, conflito, confusão e complexidade.

O autor Donnelley (1964, p. 94) foi o primeiro a conceituar EF, o mesmo considera uma empresa como tal quando “tem fins identificados com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem mútua influência nas políticas da companhia e nos interesses e

objetivos da família”. Para Leone (2005) o conceito de EF recai sobre três vertentes, a primeira diz respeito à propriedade, onde uma família detém ou controla a maioria do capital; a segunda vertente é a gestão, em que as posições estratégicas da empresa são ocupadas pelos membros da família; e a terceira relaciona-se ao processo sucessório, ligado ao fator hereditário.

Entretanto, percebe-se que o princípio fundamental das definições circula em torno do importante papel da família na definição da visão, criação de recursos, da propriedade e controle do negócio (Sharma, 2004). A Tabela 6 apresenta os principais autores referidos na literatura sobre EF, seus conceitos, bem como os critérios utilizados na classificação. Inicia-se a apresentação com Donnelley (1964), que é considerado um dos precursores no estudo sobre tais organizações.

Tabela 6 - Conceitos de Empresa Familiar

Autores	Conceituação	Critérios
Donnelley (1964)	Quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família.	<ul style="list-style-type: none"> • Tradições e valores; Influência da família na estratégia da empresa; • Empresa de mais de duas gerações; • Sucessão.
Lodi (1993)	Deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	<ul style="list-style-type: none"> • Tradições e valores familiares.
Astrachan e Kolenko (1994)	Considera EF aquela cuja família detém mais de 50% da propriedade da empresa e é responsável pela gestão da mesma.	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade e gestão.
Tagiuri e Davis (1996)	São as organizações nas quais dois ou mais membros da família estendida influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	<ul style="list-style-type: none"> • Influência da família na direção da empresa; • Propriedade familiar.
Gersick et al. (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção é a propriedade que define a empresa familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade familiar.
Sharma et al. (1997)	Negócio governado e/ou gerido em uma base potencialmente sustentável através das gerações seguintes para definir e talvez deter a visão formal ou implícita do negócio detido por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias.	<ul style="list-style-type: none"> • Controle da propriedade por um pequeno grupo de famílias; • Sustentabilidade
Leone (2005)	Toda aquela iniciada por um membro da família; com membros da família participando da propriedade e/ou direção; com valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e cujo processo sucessório esteja ligado ao fator hereditário.	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade/Gestão; • Tradições e valores familiares; • Sucessão familiar.
Litz (2008)	Quando a organização busca o apoio em recursos familiares, passando a depender, ou se vincular, a uma família.	<ul style="list-style-type: none"> • Presença familiar na condução dos negócios.

Fonte: elaborada pela autora a partir de diversos autores (2016)

De um modo geral, a investigação sobre EF tem como foco dois aspectos distintos. Primeiramente, estudos tentaram explicar as diferenças entre EF e ENF (Chrisman et al., 2008). Em um segundo momento, as investigações centraram-se nos aspectos comportamentais entre

EF (Chrisman et al., 2008). Os estudos realizados por Chua et al. (1999), e posteriormente por Chrisman et al. (2005) sobre os tipos de abordagens utilizadas para explicar a diferença de desempenho das EF distinguiram duas tipologias:

- Abordagem dos componentes de envolvimento (*components of involvement approach*) - nessa abordagem uma empresa pode ser considerada familiar quando a família é proprietária; a família a gerencia; ou a família controla a empresa. Se alguma dessas três características se aplicar à empresa, ela automaticamente pode ser definida como familiar (Sharma & Nordqvist, 2008; Basco, 2013);

- Abordagem da essência (*essence approach*) - classifica a empresa como sendo familiar a partir de determinadas características, nomeadamente: a família deve exercer influência sobre as decisões estratégicas da empresa; a família deve manifestar a visão e intenção em manter o controle da empresa e sua continuidade ao longo das próximas gerações; a empresa deve possuir características e comportamentos distintivos únicos que somente as EF possuem (Sharma & Nordqvist, 2008; Basco, 2013). Essa abordagem é capaz de descrever diferentes tipos de EF e comportamentos, capturando assim a heterogeneidade presente nessas organizações, na medida em que seu foco transcende a propriedade e introduz o aspecto transgeracional (Zellweger et al., 2010).

Por fim, uma terceira abordagem é apresentada no estudo de Zellweger et al. (2010) denominada de identidade organizacional. Especificamente, discutem como as combinações de componentes de envolvimento, essência e dimensões de identidade da família interagem e explicam por que e como algumas famílias são um recurso chave para suas empresas, enquanto outras agregam pouco valor as suas organizações. Em síntese, a abordagem dos componentes de envolvimento captura a presença da família na empresa, a abordagem da essência capta o comportamento dos membros da família na empresa, e a abordagem da identidade organizacional reflete como a família define a empresa e como a empresa funciona como um todo.

Do ponto de vista dos antecedentes teóricos, a Teoria dos Recursos e Capacidades possibilita identificar recursos e capacidades que distinguem as EF das ENF. Dentro desta lente teórica, Habbershon e Williams (1999) introduziram pela primeira vez o termo "*familiness*", descrevendo-o como o conjunto idiossincrático de recursos e capacidades resultante da interação dos sistemas familiares e empresariais, e que fornece um modelo teórico coerente para analisar as relações entre empresa, processos, estratégia, desempenho e vantagem competitiva sustentável.

Os estudos de Habbershon e Williams (1999), também revelam que alguns fenômenos decorrentes das relações familiares estão profundamente enraizados na gestão dos recursos da empresa e, pela influência da família empresária, os gestores da empresa acabam sendo influenciados no seu processo de tomada de decisão. Outras denominações são utilizadas para

descrever a essência de uma EF, nomeadamente, envolvimento familiar, influência familiar, entre outros, que embora não idênticas em seu significado, são termos que buscam traduzir os resultados dessas interações (Chrisman et al., 2005).

Desta forma, é possível perceber um conjunto de estudos que argumentam que as EF são mais criativas, pró-ativas e inovadoras que as ENF (Nordqvist & Melin, 2010; Kellermanns et al., 2012), que são caracterizadas por uma cultura específica, e que agem de forma inovadora procurando manter um equilíbrio entre estabilidade e renovação (Mahmoud-Jouini & Mignon, 2009). Em contradição, outros autores referem que as EF que apresentam elevado grau de envolvimento familiar caracterizam-se por modelos mentais mais rígidos, podendo ainda manifestar um comportamento avesso à criação e adoção de inovação devido ao forte desejo de continuidade e de possíveis efeitos desconhecidos sobre a riqueza socioemocional da empresa (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller et al., 2010; Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015).

Em particular, a literatura refere que muitos gestores de EF caem na armadilha denominada "simplicidade estratégica", ou seja, agarram-se ao passado, apesar da mudança ser necessária (Ward, 2004). Outros autores relatam em seus estudos as tensões paradoxais presentes nessas empresas, por exemplo, da "Tradição X Mudança", visto que muitas enfrentam dificuldades na adaptação a um ambiente dinâmico e, ao mesmo tempo, em defender os valores incorporados, o que acaba frustrando a tomada de decisões e impede a inovação (Ingram et al., 2016). Além disso, a presença ativa da família no negócio tem sido investigada em termos de envolvimento entre gerações, isto é, o concomitante engajamento de várias gerações da família na empresa.

2.4.2 A Inovação no contexto das Empresas Familiares

Como descrito na seção 2.2 desta tese, a ACAP é influenciada por diferentes fatores internos e externos. Dentre esses estudos há os que apontam para o papel relevante da cultura organizacional (Zahra & George, 2002; Daghfous, 2004; Jansen et al., 2005; Vega-Jurado et al., 2008), referindo por exemplo, que a empresa com um comportamento colaborativo está em melhor posição para identificar e buscar oportunidades de mercado (Zahra et al., 2004).

Nesse sentido, os estudos sobre EF apontam que a interação dos sistemas família e negócio criam a essência da EF (Chirico et al., 2011; Chirico & Salvato, 2016) o que, por sua vez, acaba por produzir fortes características distintivas que auxiliam essas empresas a serem empreendedoras e se engajarem em comportamentos inovadores (Zahra, 2005; Gómez-Mejía et al. 2007). Algumas dessas idiossincrasias são descritas nos estudos de Zahra et al. (2004) e Kellermanns et al. (2012) que referem, por exemplo, que a cultura organizacional das EF baseia-se no altruísmo recíproco dos membros da família, criando um ambiente de ajuda mútua e empregados mais motivados, ou seja, um ambiente com grande potencial para mobilizar pessoas. Outros estudos caracterizam o contexto das EF com uma forte identidade coletiva,

orientação estratégica de longo prazo, maior agilidade no processo decisório, informalidade nas relações, apego e compromisso com a sobrevivência da empresa, os quais se constituem uma valiosa fonte de recursos (Zellweger & Sieger, 2012; Zahra, 2016).

Sob outra perspectiva, alguns autores referem a estrutura e o sistema presentes nas EF como sendo, pelo menos em parte, fatores determinantes do desempenho dessas empresas. Formalização, por exemplo, tem um efeito positivo sobre a aquisição de conhecimento (PACAP), enquanto mecanismos de integração social têm um efeito semelhante positivo na transformação e exploração (RACAP), especialmente quando o conhecimento tem um menor nível de aplicabilidade (Zahra & George, 2002; Vega-Jurado et al., 2008). Contrariamente, para König et al. (2013) a formalização impede a inovação em EF, na medida em que tende a retardar a tomada de decisão, induz a empresa a ignorar e subestimar as oportunidades de inovação, tornando a estrutura inerte.

Um aspecto importante a ser considerado nas EF é que essas empresas parecem ter uma abordagem muito diferente para as estratégias e processos de inovação quando comparadas com as ENF (Kellermanns et al., 2012). Nesse sentido, a decisão de inovar sofre a influência dos objetivos socioemocionais, ou seja, são aqueles objetivos que buscam satisfazer os desejos da família, o que pode estimular uma postura mais conservadora e de aversão ao risco e, desta forma, levar a empresa a investir menos nas estratégias de inovação (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller et al., 2015).

Percebe-se que, de uma forma geral, os aspectos determinantes da inovação no contexto das EF centram-se, ou agrupam-se, nas questões de propriedade e gestão, bem como do impacto potencial das gerações, e que serão apresentados a seguir.

- Propriedade - estudos que lidam com questões de propriedade em EF têm como foco o impacto potencial de sua dispersão. Nesse sentido, por um lado, é revelado que uma grande dispersão de propriedade pode levar as EF a um desempenho inferior em inovação, principalmente como consequência dos conflitos de interesse (Kellermanns et al., 2012). Por sua vez, os resultados de Zahra (2012) referem que a propriedade familiar está positivamente associada à amplitude e velocidade de aprendizagem, mas está negativamente associada à sua profundidade da aprendizagem;

- Gestão - os resultados relativos à relação entre controle familiar e inovação são ambíguos. Ao estabelecer uma comparação entre empresas geridas pelo fundador e aquelas geridas por outros membros da famílias, Block et al. (2013) revelam que estes últimos tendem a se concentrar principalmente na busca de sua riqueza socioemocional e, portanto, tendem a produzir inovações radicais menos frequentemente. Um mecanismo utilizado para diminuir o efeito negativo do envolvimento da família na gestão da empresa, é a criação dos conselhos administrativos. Liang et al. (2013) sugerem que o envolvimento da família nos conselhos tende a fortalecer a relação positiva entre investimento em I&D e desempenho em inovação, enquanto

o envolvimento familiar em equipes de gestão tende a enfraquecer essa relação positiva. Tendo como base uma meta-análise de 108 estudos primários abrangendo 42 países, o estudo realizado por Duran et al. (2015) mostrou que embora as EF invistam significativamente menos em inovação do que as ENF, sua produção de inovação é maior. Para os autores o engajamento de um gestor da família (não fundador) leva a uma diminuição na entrada de inovação, mas simultaneamente aumenta a produção de inovação da empresa. No entanto, quando a empresa é gerida pelo fundador a entrada de inovação é aumentada, enquanto a produção de inovação diminui;

- Geração - os resultados relativos ao efeito do envolvimento das gerações na relação entre inovação e crescimento do negócio é ambíguo. Enquanto Kellermanns et al. (2008) e Kraiczy et al. (2014) encontraram evidências de um efeito positivo, Casillas et al. (2010) não encontraram qualquer apoio para esta hipótese. Entretanto, de um modo geral, é um fato aceito que o fundador tem uma postura competitiva, enquanto as gerações posteriores são propensas a agir de forma mais conservadora, centradas principalmente na preservação da riqueza socioemocional da família (Block et al, 2013). Além disso, o comportamento empresarial transgeracional pode resultar em inovação contínua em EF. Esse efeito é reforçado quando o número de membros da família envolvidos na gestão aumenta (Casillas e Moreno, 2010). Esse determinante será abordado de forma mais específica na próxima seção deste estudo.

Por outro lado, a inovação não é apenas influenciada por recursos e capacidades de uma empresa, deve-se considerar também os fatores ambientais. Nesse sentido, Miller et al. (2015) referem que diferentes níveis de inovação são necessários para sobreviver, dependendo da velocidade do meio ambiente. Para os autores, para cada tipo de ambiente as EF terão de dispor de um conjunto de diferentes recursos e capacidades com as quais irão competir e inovar. Assim, ambientes dinâmicos exigem que as EF sejam flexíveis, adaptáveis e inovadoras, sendo importante que estabeleçam práticas de governança e de gestão que sejam capazes de antecipar e se adequar às mudanças (Miller et al., 2015).

2.4.3 O Envolvimento da Família na Gestão da Empresa - o papel da diversidade geracional

Uma característica muito importante no contexto das EF é que a sua sobrevivência está ligada a um tema muito recorrente nas investigações: sucessão (Ussman, 2004; Leone, 2005), o que torna a dispersão da propriedade um fenômeno complexo que pode ter efeitos positivos e negativos sobre as EF. O grau de influência da família tem sido percebido como o elemento central que nortearia as práticas de gestão da organização familiar. Desse modo, o que tem sido observado nos empreendimentos familiares é que as ligações pessoais e os laços emocionais se apresentam mais intensos, tornando a gestão desse tipo de organização muito complexa e desafiadora (Davel & Colbari, 2000).

Em função disso, a continuidade de gerações depende de sua capacidade empresarial para entrar em novos mercados, como também de sua capacidade de revitalização. Autores como Sciascia et al. (2013) e Filser et al. (2016), referem em seus estudos que o papel desempenhado pelo fundador sofre alterações à medida em que as gerações subsequentes participam do negócio, oportunizando novos conhecimentos e pontos de vista diferentes, decorrentes dessa diversidade.

Se por um lado, a vantagem da diversidade geracional tem uma natureza cognitiva na medida em que propicia às EF diferentes conhecimentos e perspectivas, esta também pode se configurar como um elemento impeditivo ou restritivo dessas potenciais vantagens. Nesse contexto, alguns estudos sugerem que as EF de segunda geração, e subsequentes, podem se deparar com uma dificuldade de natureza relacional entre os membros da família de diferentes gerações, fato que acaba por dificultar o diálogo, bem como a identificação e exploração de novas oportunidades para o negócio (Kellermanns & Eddleston, 2004; Pérez-González, 2006; Barkema & Shvyrkov, 2007; Kellermanns et al., 2012).

Para Carney (2005) o controle familiar impõe restrições de capital que podem inibir o crescimento corporativo. Da mesma forma, as EF tendem a colocar a continuidade antes do crescimento, de modo que elas priorizam o desejo de manter o *status quo* (Gersick et al., 1997; Salvato, 2004). Nesse sentido, Kellermanns e Eddleston (2006) ao investigarem o envolvimento geracional, planejamento estratégico e empreendedorismo corporativo, seus resultados demonstram um efeito positivo entre os construtos somente em EF de primeira geração, não sendo encontrado o mesmo efeito nas EF multigeracionais.

O estudo de Litz e Kleysen (2001) refere que a interação entre membros de diferentes gerações da família é crucial para o alcance de resultados inovadores, pois a partir deste convívio seria possível construir um comportamento inovador intergeracional, contribuindo para a sobrevivência das EF. Neste caso, os autores ressaltam que ao avaliar a inovação como um fenômeno intergeracional, gerações predecessoras e sucessoras são consideradas como possuidoras de capacidades e comportamento inovador, levando as EF na direção da vantagem competitiva.

Do mesmo modo, autores como Salvato (2004), Ling e Kellermanns (2010) referem que enquanto uma única geração no comando da empresa pode perceber a inovação como uma atividade difícil de ser desenvolvida, o conhecimento e a experiência diversificada de várias gerações podem levar a empresa a ter outras perspectivas desse processo. Alguns autores argumentam que quando as EF engajam diferentes gerações na tomada de decisões estratégicas, elas estão em melhores condições de alcançar seus objetivos de inovação, bem como de rever acontecimentos passados (Salvato, 2004; Zahra, 2005).

Segundo Zahra (2005), em um estudo com 209 EF americanas cujo objetivo foi o de analisar a tomada de risco, seus resultados evidenciam que quanto mais gerações da família participam da gestão da empresa, o foco em inovação tende a aumentar. Para o autor, uma interpretação para esse achado é que o engajamento de várias gerações da família na gestão da empresa propicia insights e experiências e, portanto, novos conhecimentos que tornam possível promover a inovação.

Para Gersick et al. (2006) e Zahra et al. (2007) o envolvimento multigeracional reforça a relação entre os mecanismos de partilha de conhecimentos formais e informais, as capacidades tecnológicas das EF, bem como os resultados sugerem que essa troca de conhecimento seja mais rica quando comparada entre membros da família dentro da mesma geração. Da mesma forma, Casillas e Moreno (2010) investigaram o efeito moderador do envolvimento da família na gestão da empresa na relação entre orientação empreendedora e o crescimento, cujos resultados confirmam a hipótese de estudo dos autores.

Em contraste, Kellermanns e Eddleston (2006) em um estudo com foco no empreendedorismo corporativo em EF, referem que não encontraram em seus resultados nenhuma evidência para uma associação positiva e significativa entre envolvimento intergeracional e empreendedorismo. Entretanto, em estudos posteriores, Kellermanns et al. (2008) e Kraiczy et al. (2014) encontraram resultados que apontam para um efeito positivo do envolvimento geracional na relação entre inovação e crescimento do negócio.

Desta forma, é possível perceber que a relação entre envolvimento geracional e desempenho das EF é uma das questões mais controversas na literatura em grande parte devido à multiplicidade dos fatores que influenciam o desempenho de qualquer empresa, como também da complexidade presente nesse tipo de organização. Os estudos de Zellweger e Sieger (2012) propõem que as mudanças geracionais têm um impacto positivo sobre a inovação incremental, na medida em que o antecessor frequentemente escolhe como seu sucessor alguém que é propenso a manter o *status quo* após a sucessão. Do mesmo modo, Llach et al. (2012) referem que as EF optam por caminhos mais inovadores somente quando a existência do negócio está ameaçada, ou que em tempos de recessão econômica reduzem suas atividades de I&D mais do que as ENF.

Contrariamente, Sciascia (2013, p. 5) refere que o conhecimento diversificado de várias gerações pode levar à "efetiva identificação e avaliação de oportunidades, bem como a abordagens criativas para explorá-las". Alguns autores argumentam que quando as EF engajam diferentes gerações na tomada de decisões estratégicas, elas estão mais bem equipadas para perseguir objetivos de inovação (Salvato, 2004). Segundo esse autor, considerando o processo de desenvolvimento de novos produtos, desde a geração de ideias até a introdução no mercado, a diversidade de conhecimento pode ter um efeito positivo ao longo de todo processo. O que é corroborado por Kellermanns et al. (2012), ao afirmarem que o envolvimento multigeracional

no processo de tomada de decisão permite que as atividades inovadoras seja mais assertivas e com qualidade.

Para além disso, as novas perspectivas das gerações mais jovens são valiosas para o processo de tomada de decisão e ajudam a superar a rigidez potencial, promovendo ideias inovadoras (Salvato, 2004). Da mesma forma, Kellermanns et al. (2008) consideram a geração mais jovem como uma força motriz da mudança e da inovação, na medida em que trazem novas abordagens, novos direcionamentos e comportamentos para as EF.

Semelhante posição têm os autores Clercq & Belausteguigoitia (2015), cujos resultados apontam que envolvimento intergeracional na estratégia da empresa pode resultar no desenvolvimento de um repertório diversificado de conhecimentos, o que permite que as EF identifiquem um conjunto mais amplo de alternativas para gerar resultados de inovação. Assim, argumenta-se que a diversidade geracional na gestão das EF acaba por fornecer-lhes a capacidade de implementação dos benefícios provenientes da ACAP, onde formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H5: A diversidade geracional modera a relação entre a capacidade de absorção (ACAP) da empresa e o desempenho em inovação.

Com a finalidade de resumir as relações teóricas entre os construtos deste estudo, nomeadamente, capacidade de absorção, desempenho em inovação e diversidade geracional, apresenta-se na próxima seção a Figura 10, que estabelece as relações descritas nas hipóteses apresentadas anteriormente.

2.5 MODELO CONCEITUAL

Inicialmente, o conceito de ACAP introduzido no artigo de Cohen e Levinthal (1990) usou uma abordagem unidimensional, ou seja, composto por uma dimensão medida a partir de uma variável *proxy*, nesse caso o investimento em I&D. Esta tese reconhece a contribuição de estudos que optaram por esse tipo de operacionalização, uma vez que trouxeram significativo contributo para o avanço da temática no sentido de poder compreender sua influência na ACAP.

Entretanto, argumenta-se que sua operacionalização unicamente com esses tipos de métricas reduz a compreensão e pode levar a interpretações parciais de um construto que tem natureza complexa e multidimensional (Flatten et al, 2011), e caracterizado por ser uma CD (Zahra & George, 2002). Por isso, este trabalho analisa a ACAP a partir de uma orientação ao processo, considerando seus componentes da ACAP, nomeadamente PACAP (aquisição e assimilação) e RACAP (transformação e aplicação), inicialmente propostos por Zahra e George (2002) e, posteriormente, operacionalizados por Flatten et al. (2011). A escolha por essa distinção entre PACAP e RACAP recai no sentido de que a literatura sugere que o conhecimento adquirido

externamente irá passar por vários processos iterativos até que a empresa consiga aplicá-lo com êxito.

Para Zahra e George (2002) uma organização que esteja concentrada em aplicar o seu estoque de conhecimento, e dessa forma esforçando-se para desenvolver sua RACAP, mas se não estiver atenta ao desenvolvimento de sua capacidade de adquirir e assimilar o conhecimento externo provavelmente o seu estoque de conhecimento se esgotará ou ficará obsoleto. Portanto, a PACAP pode proporcionar a diversidade do conhecimento necessária para que a organização através de sua RACAP, possa melhorar seu desempenho em inovação, seja ele incremental ou radical, e gerar uma vantagem competitiva (Zahra & George, 2002).

Um dos resultados decorrentes do desenvolvimento da ACAP é a inovação (Camisón & Forés; 2008; Murovec & Prodan, 2009; Kostopoulos et al., 2011; Leal-Rodriguez, et al., 2014; Forés & Camisón, 2016), sendo esse um processo complexo e multifacetado, sua natureza sistêmica implica interações com diversos atores organizacionais e o desenvolvimento de competências dinâmicas baseadas em diferentes tipos de conhecimento. Ainda que pareça haver um consenso entre os investigadores de que as organizações que geram efetivos resultados de inovação são também aquelas que possuem capacidade de absorver o conhecimento externo (Van Den Bosch et al., 2002; Murovec & Prodan, 2009), no entanto, ainda não está claro como a utilização de variáveis moderadoras influenciam a relação entre ACAP e desempenho organizacional.

Nesse sentido, os estudos de Zahra e George (2002) referem que uma organização pode ser capaz de identificar e adquirir conhecimento externo, mas pode não ser capaz de assimilá-lo e aplicá-lo, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos. Da mesma forma, ainda pode ocorrer que seja capaz de desenvolvê-lo, mas não necessariamente obter benefícios de desempenho superior. Assim, é introduzido no modelo a variável moderadora diversidade geracional, concentrando-se em um recurso distintivo das EF: o envolvimento geracional.

Segundo Kellermanns e Eddleston (2006) a importância dessa variável reside no fato de refletir o capital humano da família que se espalhou por gerações, e que acaba por fornecer-lhes conhecimentos complementares e experiências com o potencial para apoiar iniciativas à inovação. Essa mesma posição é assumida em outros estudos que mostram que o envolvimento geracional estimula a internacionalização (Zahra et al., 2003), promove o empreendedorismo (Zahra et al., 2004; Zahra, 2005; Kellermanns et al., 2008), aumenta as chances de que as oportunidades empresariais sejam reconhecidas (Salvato, 2004; Zahra et al., 2008), e reforça a partilha de conhecimento (Zahra et al., 2007; Ling & Kellermanns, 2010).

Para Andersén (2015) investigar o papel da família no desenvolvimento de inovações radicais e/ou incrementais é fundamental para se compreender melhor o comportamento inovador dessas empresas, bem como para permitir a geração de implicações importantes para àqueles que estão envolvidos com a sua gestão.

Forte laços familiares podem criar sinergias sistêmicas, dando às EF um caráter único (Chrisman et al., 2005). Embora os conflitos de opiniões e ideias, expressos em trocas formais e informais de conhecimento, sejam claramente possíveis, as EF com maior porcentagem de envolvimento familiar provavelmente se beneficiarão desses intercâmbios construtivos e terão os benefícios advindos de sua ACAP potencializados.

A Figura 10 representa o modelo conceitual desta investigação, uma vez que nela são visualizadas todas as relações entre os construtos, sendo estes: capacidade de absorção (ACAP), desempenho em inovação e diversidade geracional. Estas relações foram apoiadas pela revisão da literatura apresentada neste capítulo (seções 2.1 a 2.3).

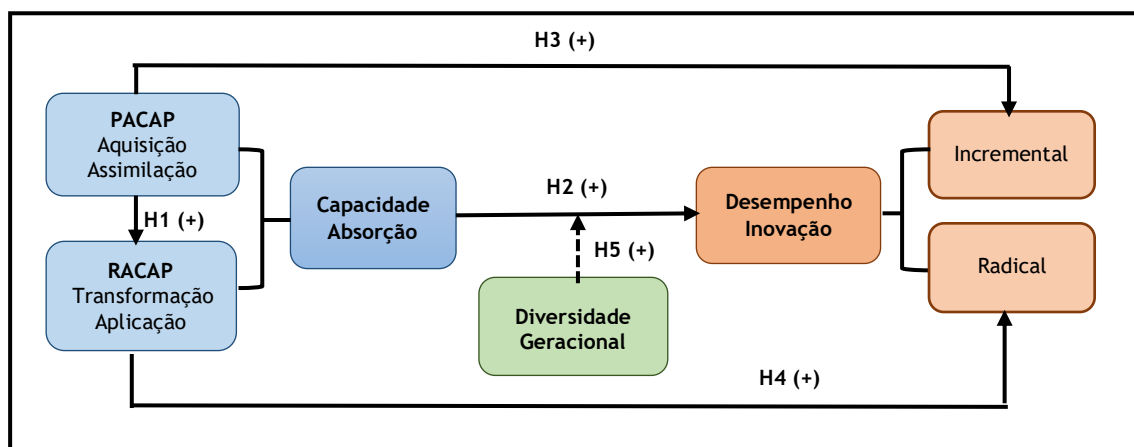


Figura 10 - Modelo Conceitual
 Fonte: elaborado pela autora (2016)

Portanto, acredita-se que ao examinar as relações entre a ACAP, seus componentes, as tipologias de inovação incremental e radical, bem como a utilização da diversidade geracional na gestão da EF, será possível ampliar o leque de fatores que afetam a ACAP, contribuindo para semear elementos para o desenvolvimento de futuros estudos, tanto no campo da ACAP como de EF. No próximo capítulo são descritos os procedimentos e o método adotados para desenvolver esse estudo.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo evidencia-se a metodologia de investigação, nomeadamente, a seleção da amostra, método de recolha de dados, descrição e operacionalização das variáveis, bem como o método de análise dos dados, bem como as limitações da investigação quanto ao método.

3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para realizar o estudo empírico, considerando as hipóteses de investigação e a natureza dos dados necessários para testá-las, a população deste estudo compreende as empresas brasileiras, nomeadamente aquelas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS) também denominadas como “empresas gaúchas” (Figura 11).

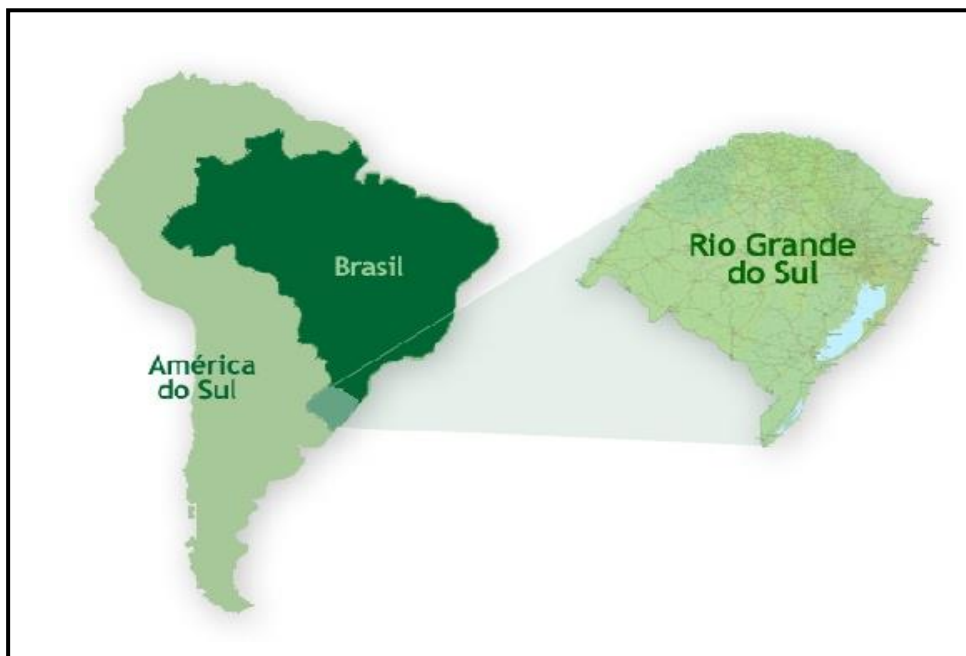


Figura 11 - Localização Geográfica do Estado do Rio Grande do Sul
Fonte: IBGE (2015)

O Brasil é formado por 26 Estados e um Distrito Federal, é o maior país da América do Sul, sendo o quinto maior do mundo em área territorial e população. Um de seus Estados é o Rio Grande do Sul, localizado no extremo meridional do Brasil, apresentando uma população estimada, no ano de 2015, de 11.247.972 habitantes, aproximadamente 6% do total da população brasileira, e sendo formado por 497 municípios.

Fazendo fronteira com o Uruguai e a Argentina, assume uma posição privilegiada por se encontrar no coração do bloco econômico do Mercado Comum do Sul (Mercosul). Sua economia possui uma estreita relação com os mercados nacional e internacional, tendo forte participação do setor de serviços, mas também é impulsionada por dois setores predominantes: a

agropecuária e a indústria de transformação, sendo considerada a quarta maior economia do país (IBGE, 2015). Por sua vez, a indústria de transformação tem como principais setores a indústria de alimentos, que emprega aproximadamente 120,5 mil pessoas; o complexo metal mecânico, responsável por gerar 251 mil postos de trabalhos; e indústria de químicos, borracha e plásticos, que emprega 57,7 mil pessoas.

O RS também se destaca por importantes pólos tecnológicos sediados em seu território, como por exemplo, o Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (TecnoPuc), que possui 120 organizações instaladas e gera mais de 6,5 mil empregos, e que pela terceira vez (2004, 2009, 2016) foi nomeado como o melhor parque científico e tecnológico do País, na 20ª edição do Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador 2016, realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores e Sebrae (Anprotec, 2017). Ainda se destacam o Tecnosinos (Universidade Vale dos Sinos), sediado na cidade de São Leopoldo, e o Feevale Techpark (Universidade Feevale), sediado na cidade de Novo Hamburgo.

De uma forma mais específica, descreve-se o contexto histórico das EF realizando-se uma apresentação sucinta do surgimento dessas empresas no Brasil, e no mesmo período de tempo no RS. Segundo Gonçalves (2000) e Oliveira (2010) as organizações familiares no Brasil surgiram quando a Coroa portuguesa dividiu o país em Capitânicas Hereditárias, no século XIV. Essas capitânicas, como refere o próprio nome, eram transmitidas por herança cujo o princípio era o da primogenitura. Com a chegada da Família Real ao Brasil uma nova fase se inicia, onde as famílias burguesas investiam em negócios também com a pretensão de repassá-los aos seus filhos. Todavia, muitos desses imigrantes europeus não se adaptavam à agricultura e dentro dessa dinâmica, começam a surgir, por exemplo, as oficinas de artesãos (Oliveira, 2010).

A terceira fase do ciclo das EF ocorre na época do Império, quando as empresas baseavam a sua economia no trabalho escravo e na agricultura, surgindo assim os senhores do engenho e os fazendeiros do café que tinham como objetivos além de desbravar novas terras, criar um patrimônio para a família (Gonçalves, 2000; Oliveira, 2010). Outros acontecimentos também acabaram por impulsionar e fortalecer a história das EF brasileiras, nomeadamente, a modernização do Brasil em função da Segunda Guerra Mundial, que demandou a implantação da indústria siderúrgica, de indústrias químicas, automobilística, entre outras (Gonçalves, 2000; Oliveira, 2010).

Um fator considerado marcante na história das EF brasileiras é a imigração europeia para a América durante o século XIX e parte do século XX, cuja influência foi, e ainda tem sido, relevante para se compreender a história e o comportamento das EF gaúchas. As diferentes trajetórias desses imigrantes acabam por imprimir significativas diferenças culturais e econômicas no Estado do Rio Grande do Sul (Gonçalves, 2000). Para o autor, um exemplo dessa multiculturalidade pode ser identificada na própria forma de distribuição da indústria regional,

onde no Vale do Sinos predomina a indústria de couro e calçados, desenvolvida com a imigração alemã. Nas cidades de Rio Grande e Pelotas, com influência portuguesa e espanhola, destaca-se o setor de alimentação (frigoríficos e indústrias de conservas). A Serra gaúcha, de forte presença de imigrantes italianos, caracteriza-se pelas indústrias de alimentação, principalmente famílias produtoras de vinhos, além da produção metal-mecânica.

Assim, com o objetivo de distinguir as EF deste estudo prossegue-se com a formulação das questões do inquérito. Ressalta-se que não há um consenso na literatura sobre o que é uma EF, e que os critérios de classificação adotados pelos investigadores estão associados aos objetivos de cada investigação (Donelley, 1964; Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 2006; Ussamn, 2004; Leone, 2005; Litz, 2008). Dessa forma, adota-se nesse estudo o critério da propriedade/gestão, ou seja, considera-se EF aquela cuja família detém mais de 50% da propriedade da empresa e é responsável pela gestão da mesma (Astrachan & Kolenko, 1994).

Após, para a realização deste estudo optou-se por uma amostragem probabilística, onde as amostras são obtidas de forma aleatória (Marôco, 2014). Como no Brasil não há uma associação representativa das EF, fato que dificulta o acesso direto a essas organizações, mas sim um grande número de consultorias profissionais voltadas para o processo de sucessão e gestão de conflitos, opta-se pela escolha de uma entidade credível e de representatividade no Estado.

Assim, para ter acesso às empresas utiliza-se o cadastro da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), denominado Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Rio Grande do Sul 2015, onde constam 10.980 empresas inscritas, cujas informações contidas são: nome da empresa, produto, número de funcionários, cidade, e email, não havendo informação financeira das empresas. A FIERGS foi fundada no ano de 1937, e atua no sentido de promover um ambiente que favoreça a competitividade, a inovação tecnológica e o desenvolvimento dos cenários regional e nacional. Assim, para além da escolha ter levado em consideração a relevância das empresas gaúchas na economia brasileira, considerou-se também a representatividade da FIERGS junto a essas empresas (FIERGS, 2015).

A partir desta população, definiu-se o tamanho da amostra. Nessa fase inicial, verificou-se que 2.975 empresas não possuíam contato de e-mail, sendo uma condição necessária para a coleta dos dados. Assim, chega-se ao número de 8.005 empresas com e-mail, para as quais foi enviado o link do inquérito (Apêndice A). Obteve-se o retorno de 273 empresas, das quais 241 foram consideradas EF. Para obter maior rigor em estimar um tamanho mínimo da amostra, avaliou-se o poder estatístico do tamanho da amostra, sendo esta do tipo “*a priori*”, com uso do programa G*Power 3.1.9.2 (Faul et al., 2007). A avaliação utilizou os parâmetros do poder estatístico de 80%, com nível de significância de 5% (0,05), efeito médio (f^2) de 0,15, para 1 preditor, conforme Cohen (1992) e Hair et al. (2014). O tamanho mínimo da amostra sugerido pelo G*Power foi de 55 casos, mas como sugestão para se ter um modelo mais consistente é interessante usar o dobro ou triplo desse valor (Ringle et al., 2014). Desta forma, o tamanho

desta amostra (n=241) possui poder estatístico para detectar a existência de um suposto relacionamento quando ele realmente existe.

3.2 MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS

O inquérito foi construído na Plataforma *Google Forms*, que enquanto sistema *on-line* oferece aos investigadores ferramentas de construção e distribuição de inquéritos, suportando um grande número de questões e de diferentes tipos. Este aplicativo encontra-se no *Google Docs*, um serviço da *Google* que permite a edição colaborativa de documentos. Uma de suas vantagens é a facilidade de uso e a forma organizada e simples com que são apresentadas as respostas. Aos participantes do estudo a plataforma garante sigilo, comodidade e segurança, além da possibilidade de interromper a participação e retomá-la em outro momento. Assim, através desta plataforma foi elaborado um inquérito estruturado dividido em 6 blocos, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Blocos de questões do inquérito

Blocos	Denominação	Número de Questões	Grupo de indicadores	
A	Dados das empresas	7 questões	A1 - A7	
B	A família na empresa	4 questões	B1 - B4	
C	Perfil dos respondentes	5 questões	C1 - C5	
D	Desempenho Inovação	2 questões	D1 and D2	
E	Fontes Informação Externas	1 questão	E1 - E10	
F	ACAP	2 questões	(3) Aquisição	Aq1 - Aq3
			(4) Assimilação	As1 - As4
		2 questões	(4) Transformação	Tr1 - Tr4
			(3) Aplicação	Ex1 - Ex3

Fonte: elaborada pela autora (2016)

O link foi enviado aos gestores das empresas, na medida em que se acredita que a forma com que os recursos e capacidades são avaliados, adquiridos, construídos, alocados e explorados, são susceptíveis às decisões tomadas pelos representantes das empresas em questão. A recolha dos dados ocorreu entre outubro de 2015 e janeiro de 2016.

3.3 DESCRIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Esta etapa consiste no processo de transformar os conceitos apresentados ao longo deste trabalho em variáveis observáveis empiricamente. Esse processo inicia com a definição dos construtos individuais, os quais são o foco principal das relações descritas nas hipóteses de investigação. Neste trabalho, utiliza-se como referência questões desenvolvidas, validadas e publicadas em periódicos científicos para cada um dos construtos: (i) capacidade de absorção, (ii) desempenho em inovação, e (iii) diversidade geracional.

3.3.1 Variável Preditiva

Este estudo compreende a capacidade de absorção (ACAP) a partir de uma orientação ao processo, considerando seus componentes: capacidade de absorção potencial (PACAP) e capacidade de absorção realizada (RACAP), propostos por Zahra e George (2002). Para capturar a ACAP, utiliza-se um questionário estruturado desenvolvido por Flatten et al. (2011), com escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). A Tabela 8 apresenta as questões utilizadas para a mensuração da ACAP e de seus componentes PACAP e RACAP. Esse instrumento encontra-se validado no contexto brasileiro (Vicentin, 2015), tendo sua utilização e justificação pautada em sólidas bases teórico-conceituais.

Tabela 8 - Questões do inquérito - Capacidade de Absorção (ACAP)

ACAP	
PACAP	<p>Aq1. Na nossa empresa, a busca por informações relevantes a respeito do nosso setor é uma atividade realizada diariamente.</p> <p>Aq2. A gestão da nossa empresa incentiva os empregados a obterem informações em fontes externas, que fazem parte do nosso setor.</p> <p>Aq3. A gestão da nossa empresa espera que os empregados lidem com informações de outros setores.</p>
	<p>As1. Na nossa empresa novas informações e ideias são comunicadas entre as áreas (equipes/setores/unidades/departamentos/etc.).</p> <p>As2. A gestão da nossa empresa enfatiza a colaboração entre diferentes áreas (equipes/setores/unidades/departamentos/etc.) para a resolução de problemas.</p> <p>As3. Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações. Por exemplo, quando uma área (equipe/setor/unidade/departamento/etc.) obtém, em fontes externas, informações relevantes ela comunica imediatamente às outras áreas da empresa.</p> <p>As4. Na nossa empresa há reuniões periódicas entre as diferentes áreas (equipes/setores/unidades/departamentos/etc.) com a finalidade de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções e resultados conquistados.</p>
RACAP	<p>Tr1. Na nossa empresa, os empregados têm a habilidade para organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas.</p> <p>Tr2. Na nossa empresa, os empregados estão habituados a absorver novo conhecimento, bem como organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível.</p> <p>Tr3. Na nossa empresa, os empregados conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes.</p> <p>Tr4. Na nossa empresa, os empregados são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho.</p>
	<p>Ex1. A gestão da nossa empresa apoia o desenvolvimento de protótipos (produtos - bens ou serviços - ainda não comercializáveis, que estão em fase de testes ou de planejamento).</p> <p>Ex2. A nossa empresa regularmente volta a considerar (reconsiderar) tecnologias adaptando-as de acordo com novos conhecimentos adquiridos.</p> <p>Ex3. A nossa empresa tem a habilidade de trabalhar mais efetivamente por meio da adoção de novas tecnologias.</p>

Fonte: adaptado de Flatten, Engelen, Zahra, e Brettel (2011)

3.3.2 Variável Dependente

Inovações em produtos são novos produtos ou serviços introduzidos para satisfazer um usuário externo ou uma necessidade de mercado e inovações em processos são novos elementos introduzidos na organização da produção ou na operação dos serviços, especificações de tarefas, mecanismos de trabalho e informação e equipamentos utilizados para produzir o produto ou oferecer um serviço. Estas inovações também podem ser classificadas quanto a sua intensidade tecnológica, ou seja, se a inovação é radical ou incremental (Freemann, 1988).

Desta forma, este estudo considera o desempenho em inovação sob a perspectiva do seu grau de novidade, recebendo a denominação de “inovação radical” (novo para o mercado da empresa), quando referente ao desenvolvimento e introdução de um novo produto; e “inovação incremental” (novo apenas para a empresa), quando referindo-se a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial (Freemann, 1988; Kaufmann & Tödtling, 2001; Vega-Jurado et al., 2008; Tödtling et al., 2009).

Segundos dados da Pesquisa de Inovação (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no RS os produtos tecnologicamente novos representam um percentual elevado do total das vendas das empresas inovadoras. Das empresas gaúchas que implementaram produtos, 36,23% afirma que eles respondem por mais de 40% de suas vendas, dados que reforçam a relevância da inovação de produto para as indústrias gaúchas, bem como sua escolha como foco dessa investigação.

A Tabela 9 apresenta as questões destinadas à mensurar o desempenho em inovação, utiliza-se como referência o inquérito denominado de Pesquisa de Inovação (PINTEC), e tem como organismo responsável pela recolha dos dados o IBGE. Ressalta-se que tal investigação utiliza como quadro conceitual e metodológico o Manual de Oslo (OCDE, 2005), que tem como objetivo fornecer orientações para a recolha e interpretação de dados relacionados com a inovação.

Tabela 9 - Questões do inquérito - Desempenho em inovação

Desempenho Inovação (DIn)	Inovação Incremental (InInc)	A empresa introduz com frequência produtos (bens e/ou serviços) considerados novos, ou significativamente melhorados, <u>apenas para a empresa</u> . () Sim [em caso afirmativo, quantos? Total_____] () Não
	Inovação Radical (InRad)	A empresa introduz com frequência produtos (bens e/ou serviços) considerados novos, ou significativamente melhorados, <u>para o mercado da empresa</u> . () Sim [em caso afirmativo, quantos? Total_____] () Não

Fonte: adaptado de Manual de Oslo (2005)

Para essa variável considera-se a resposta “Não” = 0, portanto não houve inovação, e “Sim” = ao número absoluto correspondente à inovação introduzida pela empresa, sendo expressa em Logaritmo Natural (Ln).

3.3.3 Variável Moderadora

Segundo Cliff e Jennigs (2005) utilizar a influência da família como uma variável moderadora pode ser o ponto de partida para compreender-se a relação estratégia-desempenho, na medida em que é provável que certas estratégias são mais eficazes para as empresas com um menor grau de influência da família, enquanto outras são mais eficazes para as empresas com um maior grau.

Na etapa de construção do instrumento de investigação, considerou-se a hipótese de que as EF poderiam ter constituído um conselho administrativo, tendo em vista a busca da governança equilibrada na relação família/propriedade/gestão. Essa suposição é apoiada pelos resultados de Nordqvist e Melin (2010), bem como por Cruz e Nordqvist (2012), ao relatarem que EF tendem a utilizar mecanismos da governança corporativa como, por exemplo, o estabelecimento de conselhos, com vistas a orientar a tomada de decisões estratégicas e tornar a empresa menos dependente de uma única pessoa.

Por isso, para a operacionalização dessa variável três questões são desenvolvidas, e posteriormente analisadas em conjunto, a primeira de configuração dicotômica, na qual o respondente indica se na empresa há diferentes gerações da família na gestão. Em seguida, outras duas questões de múltipla escolha, buscam identificar qual(is) geração(ões) tem a responsabilidade de gerir a empresa (Tabela 10).

Tabela 10 - Questões do inquérito - Diversidade Geracional

Diversidade Geracional (DivGer)	Diferentes gerações da família são responsáveis pela gestão da empresa? () Sim () Não
	Qual das seguintes gerações é atualmente responsável pela gestão da sua empresa? (selecione quantas opções forem necessárias) () Primeira geração () Segunda geração () Terceira geração () Quarta geração
	Qual das seguintes gerações atua no Conselho Administrativo da sua empresa? (selecione quantas opções forem necessárias) () Primeira geração () Segunda geração () Terceira geração () Quarta geração () Não possui Conselho Administrativo

Fonte: elaborada pela autora segundo autores citados (2016)

Assim, a diversidade geracional está aqui entendida como o número de gerações que coexistem na empresa no momento da realização do estudo. Assume o valor “0” quando o respondente refere que apenas uma geração da família encontra-se na gestão da empresa, e “1” quando refere duas ou mais gerações (Miller et al., 2012).

3.3.4 Variáveis de Controle

Consistente com estudos anteriores, utiliza-se como variáveis de controle a dimensão (size) e a idade da empresa (age) (por exemplo, Kellermanns & Eddleston, 2004; Kellermanns et al., 2008; Zahra, 2005; Zahra et al., 2007; Kraiczy & Kellermanns, 2014). As variáveis de controle foram selecionadas com base na possível influência que exercem sobre as variáveis dependente e independente. A literatura destaca que a dimensão das empresas é um dos fatores internos que pode influenciar a ACAP. Alguns autores defendem que as pequenas e médias empresas (PME) têm uma flexibilidade maior que lhes permite responder às mudanças e serem inovadoras pelo fato de apresentarem estruturas organizacionais menos complexas (Liao et al., 2003; Daghfous, 2004; Freeman & Engel, 2007).

Também há aqueles que referem, que os custos associados à inovação podem mostrar-se mais significativos para as PME do que para as grandes empresas, tais como: recursos humanos, recursos financeiros e materiais, bem como a dificuldade de acesso a fontes de informação externas (Laforet, 2013; Klewitz & Hansen, 2014; Saunila & Ukko, 2014). Devido à grande variação do número de colaboradores entre as empresas da amostra, optou-se pela transformação da variável. Assim, o Ln do número de funcionários é utilizado para medir a dimensão das organizações da amostra (Zahra, 2003; Zahra et al., 2004; Zahra et al., 2007; Kraiczy & Kellermanns, 2014).

Do mesmo modo, no que se refere à variável idade da empresa, não há consenso na literatura quanto ao seu impacto no desempenho das empresas. Se por um lado, autores sugerem que a idade da empresa está negativa e significativamente associada às atitudes inovadoras (Zahra, 2005), autores como Majocchi et al. (2005) demonstram em seus estudos uma relação positiva entre idade da empresa e desempenho. Optou-se pela transformação dessa variável uma vez que a idade das empresas da amostra varia de 1 ano a 105 anos. Assim, com a utilização dos valores dos quartis, foram criadas 4 categorias discretas (menos de 15 anos, de 16-24 anos, de 25-36 anos, mais de 37 anos), procedimento também adotado por outros autores (Zahra et al., 2008).

Adicionalmente aos construtos descritos anteriormente (capacidade de absorção, desempenho em inovação e diversidade geracional), acrescenta-se neste estudo a variável “fontes de informação externas”, permitindo caracterizar de forma mais específica, o comportamento de busca de informações das EF desta amostra.

3.3.5 Variável Explicativa

Ao avaliarem o contexto das EF, autores identificam que essas investem menos em I&D, utilizam mais os recursos internos, e envolvem-se pouco em processos de colaboração externa (Roessl, 2005; Chrisman & Patel, 2011; Block, 2012; Choi et al., 2015). Em relação a esse tipo de comportamento, Zahra e George (2002) identificam que aquelas empresas que focam sua atenção para dentro, correm o risco de se tornarem incapazes de reconfigurar o seu estoque de conhecimento e se adaptar às novas condições do mercado.

Assim, busca-se caracterizar de forma mais específica o comportamento das EF no que se refere ao tipo de fontes de informação externas utilizadas, bem como se existe diferença no uso dessas fontes quando considerada a diversidade geracional na gestão. Portanto, acrescenta-se uma questão onde os respondentes identificam a frequência de utilização das fontes de informação externas para a inovação. Para registro desta frequência as fontes de informação são listadas, separadamente, em uma escala de likert de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = Sempre), sendo estas: (1) Fornecedores; (2) Clientes; (3) Consumidores; (4) Concorrentes; (5) Empresas de consultoria e/ou consultores independentes; (6) Universidades ou outros centros de ensino superior; (7) Institutos de pesquisa ou centros tecnológicos; (8) Centros de capacitação profissional e assistência técnica; (9) Instituições de testes, ensaios e certificações; (10) Conferências, encontros e/ou publicações especializadas (Amara & Landry, 2005; Sugahara & Jannuzi, 2005; Fosfuri & Tribó, 2008; Ferreira & Vieira, 2011).

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

O processamento e a análise dos dados foram realizados por meio dos softwares estatísticos SPSS versão 22.0 para a análise descritiva, e o programa SmartPLS 2.0.M3 (Ringle et al., 2005) para as análises do modelo de mensuração e do modelo estrutural com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Inicialmente, a análise deve se certificar da validade dos dados e examiná-los por meio do processo de preparação que engloba as seguintes etapas: verificação de dados faltantes (*missing values*), codificação e transformação dos dados, e entrada dos dados no software onde ocorrerão as análises. Nessa etapa, foi verificada a presença de observações atípicas e ausência de dados faltantes (Hair et al., 2005).

No que se refere às observações atípicas, desde que não sejam decorrentes de erros de procedimentos, o investigador deve procurar entender sua ocorrência levando em consideração os objetivos e contexto do estudo (Hair et al., 2005). Segundo esses autores, em muitos casos, essas observações atípicas representam de fato o comportamento da população ou amostra, e sendo esse o caso, sua retenção é recomendada, pois, caso contrário, corre-se o risco de melhorar as análises, mas limitar sua capacidade de generalidade. Assim, entende-se que as

observações atípicas identificadas na amostra, são decorrentes das particularidades do contexto desse estudo, e decide-se por sua retenção e transformação.

Apesar do PLS-SEM não ter restrições quanto à distribuição das variáveis (normalidade e linearidade) (Gefen, 2000; Hair et al., 2014), procedeu-se um teste de normalidade através da estatística Kolmogorov-Smirnov (Apêndice D). Como o valor da significância obtido em todas as variáveis foi inferior a 0.05, rejeita-se a suposição de normalidade (Marôco, 2014), situação que reforça a opção de uso do PLS.

Do mesmo modo, estudiosos de EF recomendam o uso de métodos de SEM e, em particular, PLS-SEM, por sua capacidade de avaliar modelos complexos, sendo portanto uma oportunidade de avanço na investigação e no desenvolvimento de teorias que consideram a complexidade presente nessas organizações (Astrachan et al., 2014; Sarstedt et al., 2014).

Quanto à abordagem escolhida para este estudo, de acordo com Hair et al. (2014), as características-chaves do PLS-SEM como a capacidade de lidar com amostras pequenas, a possibilidade de testar modelos complexos, e também por não presumir a normalidade dos dados são situações comumente encontradas nas investigações das Ciências Sociais.

Para atender aos objetivos desta investigação dois modelos reflexivos são estimados: o primeiro contempla as variáveis latentes (VL) de 2ª ordem, que são modeladas de acordo com a Abordagem dos Componentes Hierárquicos, também conhecida como Abordagem dos Componentes Repetidos, em que todos os indicadores que medem as variáveis de primeira ordem são também ligados à variável de ordem superior (Wetzels et al., 2009; Hair et al., 2014). Esse modelo também apresenta as variáveis de controle e de moderação, e visa atender as hipóteses H2 e H5.

O segundo modelo estimado, contempla as VL de 1ª ordem, e tem como objetivo analisar as relações sugeridas nas hipóteses H1, H3 e H4. Essa divisão se faz necessária devido à inviabilidade de se estabelecer hipóteses de relacionamento entre indicadores, e apesar das referidas hipóteses refletirem relações entre VL, devem ser interpretadas como indicadores quando usadas para mensurar as VL de 2ª ordem (Garver & Mentzer, 1999). Ressalta-se que a mensuração da ACAP como modelo reflexivo é compartilhado por estudos anteriores (Flatten et al., 2011; Leal-Rodríguez et al., 2014; Wang et al., 2015; Hernández-Perlines et al., 2016).

Para a estimação dos modelos utiliza-se o esquema de ponderação "*Path Weighting Scheme*", que utiliza a correlação ou regressão múltipla de modo que a VL possa ser prevista e possa ser uma boa preditora da VL subsequente, e que considera a direcionalidade do modelo estrutural (Hair, 2014). Por sua vez, para testar a significância das relações apontadas nas hipóteses deste estudo usa-se o módulo *Bootstrapping* (BT), cujos parâmetros selecionados são: "*no sign change*", para 241 casos e 5000 reamostras (Hair et al., 2014; Ringle et al., 2014).

Para a verificação da relevância preditiva dos modelos utiliza-se o módulo *Blindfolding (BD)*, caracterizado por ser uma técnica de reutilização da amostra que omite todas as distâncias dos pontos de dados nos indicadores dos construtos endógenos e estima os parâmetros com dados remanescentes (Hair et al., 2014). Segundo esses autores, para a utilização do *Blindfolding* no PLS, é necessário primeiramente que seja estimada a distância de omissão (D), sendo recomendado que essa distância varie entre 5 e 10 e que este valor não seja múltiplo do tamanho da amostra. Como a amostra desse estudo é de 241, esta pesquisa utilizou o valor 7, que já é o número padrão estimado no PLS-SEM.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS EMPÍRICOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo destina-se a apresentação dos resultados obtidos após uma análise descritiva das variáveis. Inicia-se com a caracterização das empresas e dos respondentes que fizeram parte deste estudo, e posteriormente, são apresentados os resultados referentes à avaliação dos modelos de mensuração e estrutural. No final, é realizada a discussão dos resultados.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Nesta seção são apresentadas as análises descritivas das características gerais das empresas que participaram do estudo e dos respondentes. Esses resultados são decorrentes das análises dos dados obtidos a partir das questões que se referem ao perfil das empresas: propriedade, diversidade geracional, fundador da empresa, atividade econômica, e idade da empresa; e ao perfil dos respondentes: cargo, nível de educação, tempo na empresa, tempo de liderança e de experiência prévia.

4.1.1 Perfil da empresas

Fazem parte deste estudo 273 empresas, e segundo o critério da propriedade/gestão, como já mencionado no Capítulo 3, obtem-se dois grupos, nomeadamente de empresas familiares (EF) e empresas não familiares (ENF). Compõem o primeiro grupo 241 (88,3%) empresas, e o segundo grupo 32 (11,7%) empresas (Tabela 11). Considerando o contexto escolhido para esta investigação, são consideradas nas análises as empresas pertencentes ao primeiro grupo.

Quanto ao número médio de empregados ativos para a amostra é de 59,10, tendo sido verificado um amplo espectro nessa questão, com EF que vão desde um mínimo de 1 funcionário até um número máximo de 829 funcionários. Com o objetivo de criar-se classes a partir da variável idade da empresa, procede-se a recodificação da mesma. Para isso, realiza-se uma análise de frequência para o conhecimento dos valores mínimo e máximo da amostra, assim como os quartis, a média e o desvio padrão. Posteriormente, procede-se a transformação da variável utilizando os valores dos quartis. Verifica-se que 66 (27,4%) EF têm menos de 15 anos de atuação, seguido de 61 (25,3%) empresas que têm entre 25 a 36 anos. Também é possível verificar na Tabela 6 que 59 EF (24,5%) têm mais de 37 anos de existência, e que na categoria de 16 a 24 anos, foram incluídas 55 (22,8%) da amostra.

No que se refere à diversidade geracional, como descrito na operacionalização desta variável, verifica-se que em 126 EF (52,3%) duas ou mais gerações são responsáveis pela gestão da empresa, e que em 115 empresas (47,7%) uma geração da família encontra-se desempenhando essa função. Relativo a questão que tem como foco identificar quem foi o fundador da empresa, 80 (33,2%) respondentes citam ter sido “pai/mãe”, seguida de 61 (25,3%) que referem ter sido

“você mesmo”, tendo também 59 (24,5%) respondentes assinalado a opção “outros” (por exemplo, parceria entre primos, tios, sogro, tataravô, etc.). Essas foram seguidas por aqueles que responderam que a empresa foi fundada por “Irmão/Irmãos” e “Avô/Avó”, respectivamente, 22 (9,1%) e 19 (7,9%).

Quanto ao setor de atuação das empresas, a maior representatividade é das indústrias de transformação, com um número de 224 (92,9%), nessas prevalecem as indústrias de fabricação de produtos alimentícios (16,1%), seguida das indústrias de fabricação de bebidas (11,2%), e a terceira maior incidência pertence às indústrias de fabricação de móveis (10,3%) (Apêndice B). Nesta amostra verifica-se menor presença da indústria de construção, bem como de atividades profissionais, científicas e técnicas, respectivamente, 12 (5%) e 5 (2,1%). Os resultados vão ao encontro do que foi exposto na seção 3.1 deste estudo, bem como de documentos inclusos no Anexo A, que apontam o predomínio da indústria de transformação nessa região.

Tabela 11 - Perfil das empresas

		Frequência	Porcentagem
Propriedade/gestão	Empresa familiar	241	88,3
	Empresa não familiar	32	11,7
	Total	273	100,0
Idade da empresa	Menos de 15 anos	66	27,4
	De 16 a 24 anos	55	22,8
	De 25 a 36 anos	61	25,3
	Mais de 37 anos	59	24,5
	Total	241	100,0
Diversidade geracional	Apresenta diversidade geracional	126	52,3
	Não apresenta diversidade geracional	115	47,7
	Total	241	100,0
Quem fundou a empresa	Você mesmo	61	25,3
	Pai/Mãe	80	33,2
	Irmão/Irmãos	22	9,1
	Avô/Avó	19	7,9
	Outros	59	24,5
	Total	241	100,0
Setor de atuação	Ind. Transformação	224	92,9
	Ind. Construção	12	5,0
	Ativ. Profissionais, Científicas e Técnicas	5	2,1
	Total	241	100,0

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Quanto às gerações envolvidas na gestão da empresa, 88 (36,51%) das EF são geridas pela 1ª geração da família, e em 84 (34,85%) há o envolvimento simultâneo da 1ª geração e 2ª geração na gestão da empresa. Também é possível observar na Figura 12, que as EF dessa amostra estão

distribuídas em empresas de 1ª geração até empresas onde a gestão da empresa é realizada por membros da 4ª geração da família, sendo esta a de menor representatividade (0,83%).

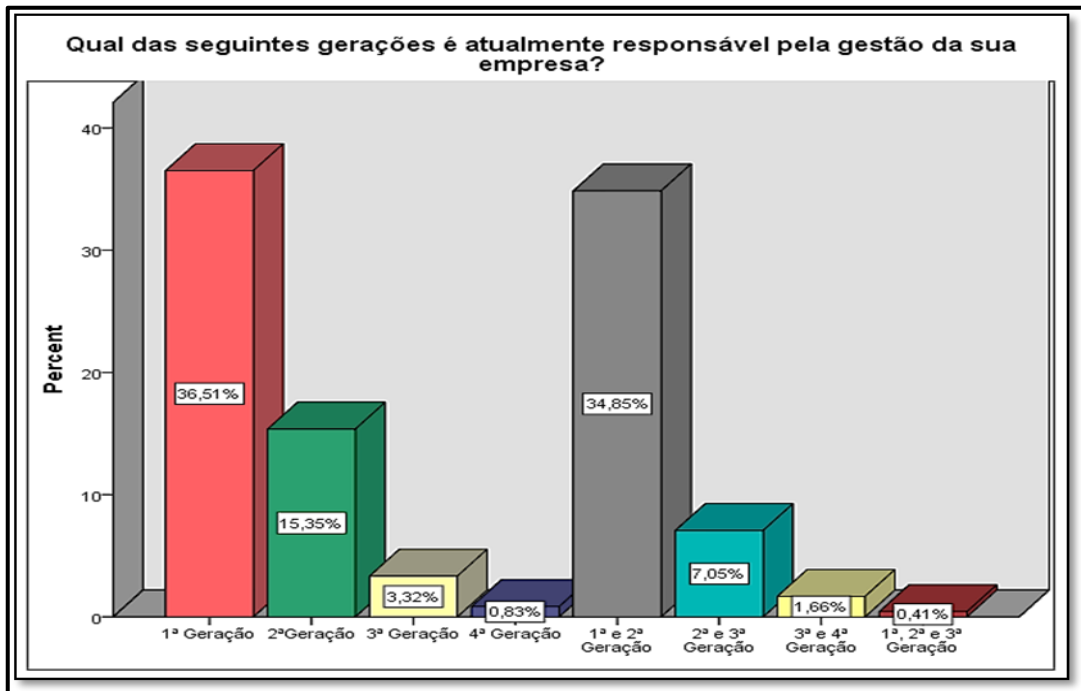


Figura 12 - Gerações na gestão da empresa familiar
 Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Quanto à presença geracional no conselho de administração, verifica-se situação muito próxima aquela apresentada na Figura 14, onde 87 (36,10%) das EF referem que a 1ª geração da família encontra-se presente no conselho administrativo, e em 84 (34,85%) há a atuação conjunta da 1ª geração e 2ª geração. Ressalta-se que 15 (6,22%) das EF relataram que não possuem esse órgão no seu sistema de gestão.

4.1.2 Perfil dos Respondentes

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, 107 (44,4%) possuem o nível superior, 85 (35,3%) referem possuir o nível superior/MBA-Especialização, seguido de 31 (12,9%) que relatam ter uma formação de nível médio (Tabela 12). Conforme procedimentos já descritos no Capítulo 3, o inquérito foi direcionado aos gestores das empresas na medida em que esses possuem o poder de decisão e amplo conhecimento sobre o funcionamento das organizações que representam. Assim, quanto ao cargo ocupado pelos respondentes, 76 (31,5%) referem ocupar o cargo de “um dos gestores”, o segundo grupo de maior percentual foi dos “gestores de topo”, representado por 60 (24,9%) gestores, seguido do cargo “CEO/Diretor Geral” apontado por 48 (19,9%) dos inquiridos.

Tabela 12 - Perfil dos respondentes

		Frequência	Porcentagem
Nível de educação	Nível Fundamental	2	0,8
	Nível Médio	31	12,9
	Nível Superior	107	44,4
	Nível Superior/MBA-Especialização	85	35,3
	Mestrado	14	5,8
	Doutorado	2	0,8
	Total	241	100,0
Posição na empresa	Gestor de Topo	60	24,9
	Um dos gestores	76	31,5
	CEO/Diretor Geral	48	19,9
	CFO/Diretor Financeiro	23	9,5
	Outro	34	14,1
	Total	241	100,0

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Com o objetivo de caracterizar a experiência dos respondentes, solicita-se que os mesmos forneçam informações quanto ao tempo de trabalho na empresa, tempo que ocupam cargo de liderança, bem como o tempo de atuação prévio em outras empresas. Em respostas a essas questões, verifica-se que o número médio de anos na empresa corresponde a 2,38 anos, com desvio padrão de 0,807. Por sua vez o tempo médio de liderança apresentado é de 2,12 anos, com desvio padrão de 0,889, e por último, o tempo de trabalho prévio em outras empresas foi de 1,85 anos, com desvio padrão de 0,813 (Tabela 13).

Tabela 13 - Experiência dos respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de trabalho na empresa	241	,00	3,87	2,38	,807
Tempo de liderança	241	,00	3,87	2,12	,889
Tempo de trabalho prévio em outras empresas	241	,00	3,91	1,85	,813

Nota: Valores expressos em Ln.

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Tanto o nível de educação como a experiência, são apontados como importantes fatores internos que influenciam a ACAP e, de forma mais específica, a PACAP (Zahra & George, 2002). Como a ACAP de uma organização também está associada as pessoas que dela fazem parte, os autores argumentam que quanto maior o nível de educação e a formação desses indivíduos mais capacidades terão de reconhecer oportunidades, o que irá influenciar de forma positiva a PACAP (Zahra & George, 2002; Viding, 2006). Em segundo lugar, porque a inovação especialmente em ambientes mais competitivos, exige capital humano gerencial qualificado (Miller et al., 2015).

Ao analisar-se o tempo de experiência dos gestores desta amostra deve-se ponderar que, em sua maioria, as EF aqui representadas estão na 1ª e 2ª geração. Tendo a ACAP uma natureza cumulativa, a PACAP é um recurso dependente do caminho e das experiências passadas que são internalizadas como memória organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Vinding, 2006). Assim, o nível de educação e a experiência irão influenciar a forma como as empresas adquirem e assimilam novos conhecimentos.

4.1.3 Uso das Fontes de Informação Externas

As evidências teóricas e empíricas dos diversos autores apresentados ao longo desse estudo, sugerem que a interação entre família e negócios, em organizações familiares, acaba por criar um ambiente distinto (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller et al., 2010; Kellermanns et al., 2012b; Schulze & Kellermanns, 2015). Nesse sentido, o envolvimento com fontes externas assume um papel relevante, na medida em que oportuniza o acesso ao conhecimento externo, a troca de experiências, recursos e tecnologias que de outra forma não estariam acessíveis. Além de também poder ser uma forma de redução de custos de aquisição de novos conhecimentos.

Assim, como referido no Capítulo 3 (seção 3.3.5), a inclusão da variável fontes de informação externas tem como objetivo caracterizar de forma mais específica esse ambiente, no sentido de compreender o relacionamento dessas empresas com os diferentes atores organizacionais. Desta forma, apresenta-se na Tabela 14 a frequência de utilização de cada fonte de informação externa. A estatística descritiva (média e desvio padrão) é apresentada no Apêndice C.

Tabela 14 - Uso das Fontes de Informação Externas

Fontes de Informação Externas	Nunca	Raramente	Frequentemente	Quase Sempre	Sempre	Total
Fornecedores	2,9% (7)	16,2% (39)	30,7% (74)	27,0% (65)	23,2% (56)	100,0% (241)
Clientes	0,8% (2)	2,5% (6)	19,9% (48)	33,6% (81)	43,2% (104)	100,0% (241)
Consumidores	4,1% (10)	10,8% (26)	24,9% (60)	29,9% (72)	30,3% (73)	100,0% (241)
Concorrentes	9,5% (23)	27,8% (67)	30,3% (73)	19,5% (47)	12,9% (31)	100,0% (241)
Empresas de consultoria e/ou consultores independentes	28,2% (68)	43,2% (104)	21,6% (52)	4,1% (10)	2,9% (7)	100,0% (241)
Universidades ou outros centros de ensino superior	25,7% (62)	42,7% (103)	20,7% (50)	5,8% (14)	5,0% (12)	100,0% (241)
Institutos de pesquisa ou centros tecnológicos	33,6% (81)	35,7% (86)	21,2% (51)	5,8% (14)	3,7% (9)	100,0% (241)
Centros de capacitação profissional e assistência técnica	20,7% (50)	46,1% (111)	23,2% (56)	7,9% (19)	2,1% (5)	100,0% (241)
Instituições de testes, ensaios e certificações	36,5% (88)	34,4% (83)	18,3% (44)	8,3% (20)	2,5% (6)	100,0% (241)
Conferências, encontros e/ou publicações especializadas	19,1% (46)	31,5% (76)	30,3% (73)	12,9% (31)	6,2% (15)	100,0% (241)

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Ao analisar os resultados apresentados na Tabela 13, observa-se que as fontes de informação externas com maior percentual na faixa de “quase sempre a sempre”, são aquelas relacionadas com as atividades de mercado (clientes e consumidores). Também é possível observar, que dentre as informações provenientes de fontes de caráter profissional (empresas de consultoria, centros de capacitação, entre outros), bem como aquelas direcionadas às atividades científicas (universidades, institutos de pesquisas, instituições de testes, entre outros), são referidas como “nunca” ou “raramente” utilizadas como fontes de recursos para o desenvolvimento de inovações.

Optou-se ainda por explorar a relação existente entre fontes de informação externas e diversidade geracional. Ao levar-se em consideração as empresas que apresentam duas ou mais gerações da família em sua gestão *versus* aquelas que apresentam uma geração da família nessa posição, tem-se como objetivo identificar diferenças significativas na busca dessas fontes.

Não tendo a amostra uma distribuição normal, utiliza-se um teste não paramétrico de Mann-Whitney, que compara a distribuição de duas amostras independentes, sendo esse teste utilizado como alternativa ao teste *t-Student*, nomeadamente quando os seus pressupostos não são atendidos (Marôco, 2014). As análises realizadas apontam para o fato de que não existem evidências estatísticas significativas para afirmar que os *scores* dos dois grupos sejam

significativamente diferentes, pelo que não se rejeita a hipótese nula do teste. No Apêndice C, apresenta-se o quadro com o resumo da hipótese nula testada para cada fonte de informação externa.

4.2 MODELOS ESTIMADOS

4.2.1 Modelo de Mensuração - 1º modelo estimado (H2 e H5)

O modelo de mensuração (*outer model*) é avaliado quanto a sua validade convergente (*Average Variance Extracted - AVE*), confiabilidade, e validade discriminante (critério de Fornell-Lacker e *cross loadings*) para modelos reflexivos (Hair et al., 2014).

As ações tomadas em relação às cargas dos indicadores seguem as recomendações de Hair et al. (2014, p. 104): (i) indicadores com cargas inferiores a 0,4 são eliminados do modelo; (ii) por se tratar de uma pesquisa exploratória, indicadores com valores maiores ou iguais a 0,4 e menores que 0,7 são removidos somente quando ocorre aumento significativo da confiabilidade composta do construto e quando não são afetados outros critérios de validade discriminante e convergente do modelo; (iii) indicadores com cargas maiores ou igual a 0,7 conferem pronta confiabilidade aos construtos.

Assim, neste processo de validação, observa-se os coeficientes da carga fatorial para cada indicador das VL de 1ª ordem e 2ª ordem, nos quais foram retidos aqueles valores superiores a 0,6, visto que cargas fatoriais muito baixas podem afetar análises posteriores. Nessa primeira análise foi verificado que os indicadores Aq1 (0,5694) e Ex1 (0,5930), da VL de 2ª ordem ACAP, e o indicador Aq1 (0,5999), da VL de 1ª ordem PACAP, ficaram próximos do valor crítico de 0,6 (Apêndice E). Porém, quando testada a eliminação desses indicadores, não resultou em acréscimos na confiabilidade composta, e levando em consideração a recomendação de Hair et al. (2014), manteve-se a sua composição inalterada. Da mesma forma, DeVellis (2012) refere a importância de preservar a replicabilidade do instrumento, além de proporcionar mais um elemento comparativo em estudos futuros, garante que o mesmo não esteja superajustado à amostra do estudo (*overfitting*).

A validade convergente e de confiabilidade foi avaliada com base na *Average Variance Extracted (AVE)* e na *Composite Reliability (CR)* das VL, consecutivamente. A AVE mede a percentagem da variância total dos indicadores que é explicada pela VL, cujo valor deve ser maior que 0,50 (Hair, et al., 2014). Em relação a CR, avalia-se o quanto os indicadores suportam os construtos (Fornell & Larcker, 1981), tendo como referência valores superiores a 0,70.

De acordo com Hair et al. (2014), a utilização do alfa de Cronbach não é o mais indicado para a análise na medida em que fornece apenas uma estimativa da confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis observadas, o que pressupõe que todos os indicadores são igualmente confiáveis. Então, especificamente no caso da MEE-PLS, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da CR.

Segundo Becker et al. (2012), para se verificar a AVE e a CR de VL de 2ª ordem, o investigador deve utilizar os coeficientes de caminho que as conectam com suas respectivas VL de 1ª ordem. Desta forma, os cálculos foram realizados à parte em planilha eletrônica, segundo critérios de Garver e Mentzer (1999) e Hair et al. (2005). A Tabela 15 mostra que todos os valores da AVE e CR estão acima de 0,50, e 0,70, respectivamente, o que permite afirmar que o modelo de mensuração apresenta validade convergente e confiabilidade.

Tabela 15 - Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta - 1º modelo estimado

	VL	AVE	CR
2ª ordem	ACAP	0,8679	0,9293
	DIn	0,7234	0,8395
1ª ordem	PACAP	0,5102	0,8787
	RACAP	0,6250	0,9207
	InInc	1	1
	InRad	1	1
Moderação	DivGer	1	1
	CA * DivGer	0,4812	0,9272
Controle	Age	1	1
	Size	1	1

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Em continuidade com a análise, avalia-se a validade discriminante do modelo. Segundo Hair et al. (2014), o modelo tem validade discriminante se cada um dos indicadores obtiver cargas superiores em seus próprios construtos do que em qualquer outra VL. A Tabela 16 apresenta as cargas cruzadas ora em observação, na qual é possível verificar que todos os indicadores das VL de 1ª ordem têm valores superiores relativos aos correspondentes *cross loadings*, o que assegura a sua validade discriminante. Tal resultado sugere que as questões utilizadas são, de fato, indicadores observáveis dos construtos estabelecidos nesta investigação.

Tabela 16 - Cross Loadings VL 1ª ordem - 1º modelo estimado

	PACAP	RACAP	lnInc	lnRad	DivGer
Aq1	0,5999	0,4723	0,2235	0,1286	0,0935
Aq2	0,7661	0,6122	0,4195	0,2688	-0,0543
Aq3	0,6704	0,5232	0,2845	0,2102	-0,0313
As1	0,7621	0,4878	0,1446	0,0774	-0,0097
As2	0,7764	0,5907	0,2577	0,0935	0,0281
As3	0,6955	0,4941	0,0156	0,1343	-0,0844
As4	0,7125	0,4953	0,2416	0,1283	0,0119
Tr1	0,5953	0,7819	0,2799	0,0891	-0,0609
Tr2	0,6743	0,8705	0,3477	0,174	-0,043
Tr3	0,6942	0,8363	0,2871	0,1365	0,0159
Tr4	0,6404	0,8224	0,2687	0,0787	0,0076
Ex1	0,3815	0,6876	0,2653	0,208	-0,0391
Ex2	0,5516	0,7738	0,3754	0,2346	0,0367
Ex3	0,4945	0,7474	0,3384	0,2091	-0,0411
lnln_Inc	0,3238	0,3896	1	0,4455	0,052
lnln_Rad	0,21	0,1992	0,4455	1	0,0458
DivGer	-0,0114	-0,021	0,052	0,0458	1

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Um segundo critério também é adotado para verificar a análise discriminante, considerado mais conservador, refere-se ao critério de Fornell-Larcker, onde os valores na diagonal principal (raiz quadrada da variância média extraída), devem ser superiores aos valores nas respectivas linhas e colunas (correlações), evidenciando a presença de validade discriminante (Hair et al., 2014).

Portanto, apresenta-se na Tabela 17 as correlações entre as VL, na qual é possível verificar que são menores que a raiz quadrada da AVE (indicadores têm relação mais forte com sua VL do que com as outras VL), confirmando a validade discriminante. Uma exceção foi a correlação entre RACAP e PACAP, que foi superior à raiz quadrada da AVE, sugerindo a falta de validade discriminante entre elas, entretanto, como ambas as VL são usadas como indicadores reflexivos do mesmo construto (ACAP), para este modelo, não se configura como um problema.

Tabela 17 - Matriz de Correlação e Validade Discriminante (Critério de Fornell-Larcker) - 1º modelo estimado

VL 1ª ordem	Age	DivGer	InInc	InRad	PACAP	RACAP	Size
Age	N/A						
DivGer	0,2118	N/A					
InInc	0,1187	0,0520	N/A				
InRad	0,0380	0,0458	0,4455	N/A			
PACAP	0,0668	-0,0114	0,3238	0,2100	0,7142		
RACAP	0,0259	-0,0210	0,3896	0,1992	0,7387	0,7905	
Size	0,3525	0,2021	0,2427	0,0899	0,1266	0,1121	N/A
VL 2ª ordem	ACAP		DIn				
ACAP	0,9316						
DIn	0,3609		0,8505				

N/A = não se aplica.

Nota 1: Correlações iguais ou superiores a $|0,126|$ são significantes a 5%, e correlações iguais ou superiores a $|0,166|$ são significantes a 1%.

Nota 2: A raiz quadrada da AVE está distribuída ao longo da diagonal principal, em negrito.

Nota 3: O critério Fornell-Larcker não é aplicável aos construtos medidos com um único indicador (Sarstedt & Ringle, 2010).

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Uma vez que as etapas de mensuração do modelo reflexivo foram comprovadas, prossegue-se para a análise do modelo estrutural e a realização dos testes das hipóteses.

4.2.2 Modelo Estrutural - 1º modelo estimado (H2 e H5)

Segundo Hair et al. (2014), para a avaliação do modelo estrutural quatro critérios devem ser levados em consideração pelo investigador: 1) coeficientes de determinação (R^2) das VL endógenas; 2) relevância preditiva (Q^2); 3) estimativas para os coeficientes de caminho (sinal, magnitude e significância); e 4) tamanho dos efeitos de mediação (f^2).

Para avaliar o poder explicativo do modelo estrutural utiliza-se a variância explicada (R^2) de todas as variáveis endógenas do modelo. Para a área de Ciências Sociais e Comportamentais, Cohen (1977, pp. 413-414) sugere que $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande. Na Figura 13 são apresentados os coeficientes de determinação (R^2) (números dentro das elipses), observa-se que algumas VL (age, size, e diversidade geracional) não apresentam valores de R^2 , pois são construtos exógenos (aqueles que não são preditos por nenhuma outra VL). O R^2 da VL PACAP foi de 0,839, ou seja, 83,9% da variação desse componente da ACAP pode ser explicada pelo modelo estudado. Assim, também podem ser classificados como altos os R^2 de RACAP (89,7%), InInc (73,7%), e InRad (70,8%). Aplicando-se o mesmo critério, fica claro que o R^2 de ACAP (1,7%) é um coeficiente de determinação pequeno, enquanto que o R^2 de DIn (16,3%) tem um efeito médio.

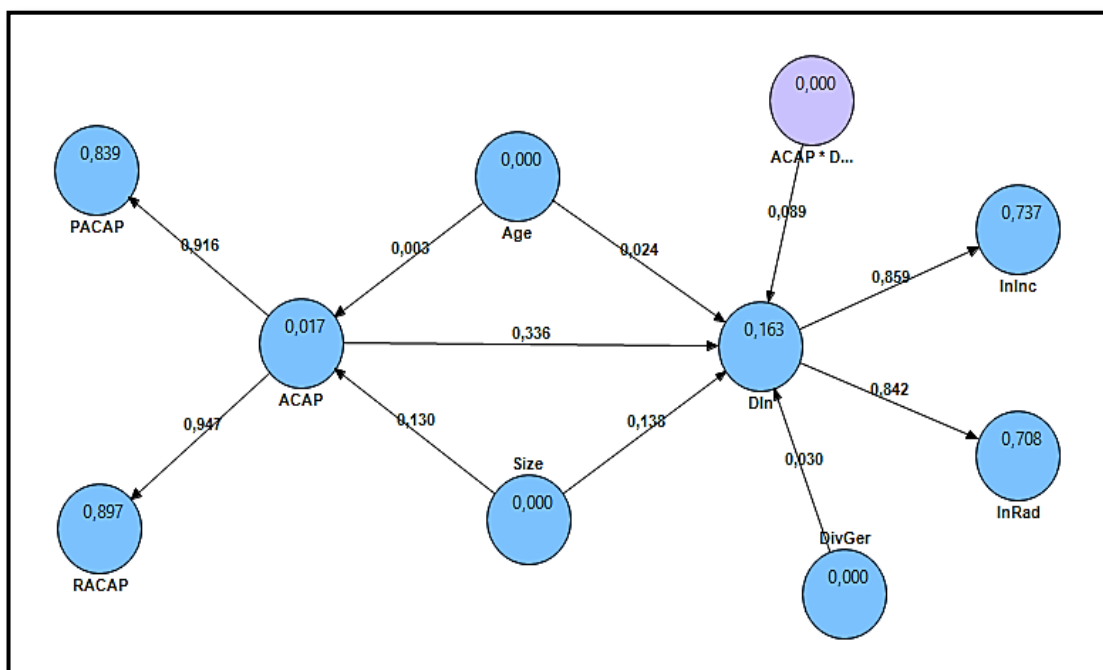


Figura 13 - Coeficientes de determinação (R^2) - 1º modelo estimado.

Nota: Indicadores das VL estão ocultos

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Em seqüência, apresenta-se na Tabela 18 a significância das relações através do teste *t-Student*, onde os resultados das relações devem ser superiores a 1,96 para que o modelo seja adequado com nível de significância de 5%.

Tabela 18 - Significância das relações estruturais - 1º modelo estimado

Relações Estruturais	Coefficientes Estrutural	Erro Padrão	<i>t-Student</i>
ACAP -> DIn	0,3359	0,0544	6,1784***
ACAP -> PACAP	0,9159	0,0123	74,2429***
ACAP -> RACAP	0,9470	0,0068	138,7802***
ACAP * DivGer -> DIn	0,0887	0,0897	0,9883
Age -> ACAP	0,0027	0,0808	0,0328
Age -> DIn	0,0243	0,0632	0,3847
DIn -> InInc	0,8585	0,0181	47,4184***
DIn -> InRad	0,8415	0,0233	36,0470***
DivGer -> DIn	0,0304	0,0607	0,5000
Size -> ACAP	0,1300	0,0774	1,6787
Size -> DIn	0,1384	0,0651	2,1256**

*** = nível de significância 1% ($\Rightarrow 2,57$).

** = nível de significância 5% ($\Rightarrow 1,96$).

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

4.2.3 Modelo de Mensuração - 2º modelo estimado (H1, H3 e H4)

Como descrito, e justificado na seção Método de Análise de Dados, o segundo modelo estimado contempla as VL de 1ª ordem, e tem como objetivo analisar as relações sugeridas nas hipóteses H1, H3 e H4. Como os parâmetros de referência para as análises já foram descritos no 1º modelo estimado, e para que o texto não fique repetitivo e de leitura cansativa, apresenta-se na Tabela 19 a síntese dos ajustes. Mantém-se neste 2º modelo estimado a variável de controle dimensão, na medida em que ficou evidenciada sua influência no desempenho em inovação das EF desta amostra ($t=2,1256$).

Tabela 19 - Sumário dos ajustes do SEM no SmartPLS

Indicador/Procedimento	Propósito	Valores Referência/Critério
AVE	Validade Convergente	AVE > 0,50
Cargas cruzadas	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras
Critério de Fornell-Larcker	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos. As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos construtos.
Confiabilidade Composta (CC)	Confiabilidade do modelo	CC > 0,70
Teste t de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	nível de significância 1% ($\Rightarrow 2.58$) nível de significância 5% ($\Rightarrow 1.96$)
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2)	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	$R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno; $R^2=13\%$ como efeito médio; $R^2=26\%$ como efeito grande.
Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.
Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser	Avalia a acurácia do modelo ajustado	$Q^2 > 0$

Fonte: adaptado de Ringle, Wende, e Will (2014)

Na avaliação dos *outer loadings* verifica-se que os betas dos caminhos entre as VL e as variáveis manifestas possuem valores maiores que 0,6, não sendo necessária qualquer exclusão (Apêndice E). Por uma questão de otimização das tabelas, apresenta-se na Tabela 20 a matriz de correlação e na sua diagonal os valores referentes a validade discriminante, nomeadamente, o critério de Fornell-Larcker. Agrega-se à referida tabela os valores de AVE, e CR. Verifica-se a situação ocorrida entre as VL RACAP e PACAP mas, como justificado anteriormente, ambas são utilizadas como indicadores reflexivos do mesmo construto e, portanto, essa situação não se caracteriza como um impedimento.

Tabela 20 - Matriz de Correlação, Validade Discriminante (Critério de Fornell-Larcker), AVE e CC - 2º modelo estimado

VL	InInc	InRad	PACAP	RACAP	Size
InInc	N/A				
InRad	0,4455	N/A			
PACAP	0,3384	0,2159	0,7132		
RACAP	0,3893	0,1979	0,7453	0,7903	
Size	0,2427	0,0899	0,1428	0,1096	N/A
AVE	1	1	0,5087	0,6246	1
CR	1	1	0,8781	0,9205	1

N/A = não se aplica.

Nota 1: Correlações iguais ou superiores a $|0,126|$ são significantes a 5%, e correlações iguais ou superiores a $|0,166|$ são significantes a 1%.

Nota 2: A raiz quadrada da AVE está distribuída ao longo da diagonal principal, em negrito.

Nota 3: O critério Fornell-Larcker não é aplicável aos construtos medidos com um único indicador (Sarstedt & Ringle, 2010).

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Em continuidade com a análise, avaliam-se as cargas cruzadas do modelo, nas quais é possível verificar que todos os indicadores das VL têm valores superiores relativos aos correspondentes *cross loadings*, o que assegura a sua validade discriminante (Tabela 21).

Tabela 21 - Cross Loadings VL 1ª ordem - 2º modelo estimado

Indicadores	PACAP	RACAP	InInc	InRad
Aq1	0,6104	0,4713	0,2235	0,1286
Aq2	0,7869	0,6138	0,4195	0,2688
Aq3	0,6861	0,5238	0,2845	0,2102
As1	0,7448	0,4909	0,1446	0,0774
As2	0,7661	0,5948	0,2577	0,0935
As3	0,6707	0,4974	0,0156	0,1343
As4	0,7119	0,4984	0,2416	0,1283
Tr1	0,5987	0,7837	0,2799	0,0891
Tr2	0,6802	0,8738	0,3477	0,1740
Tr3	0,6909	0,8413	0,2871	0,1365
Tr4	0,6402	0,8243	0,2687	0,0787
Ex1	0,3877	0,6777	0,2653	0,2080
Ex2	0,5559	0,7717	0,3754	0,2346
Ex3	0,5003	0,7433	0,3384	0,2091
LnIn_Inc	0,3384	0,3893	1	0,4455
LnIn_Rad	0,2159	0,1979	0,4455	1

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

4.2.4 Modelo Estrutural - 2º modelo estimado (H1, H3 e H4)

Com o objetivo de avaliar o poder explicativo do 2º modelo estimado, apresenta-se na Figura 14 os coeficientes de determinação (R^2), na qual é possível verificar que o R^2 da VL RACAP é de 0,555, ou seja, 55,5% de sua variação pode ser explicada pelo modelo estudado. Por sua vez, os valores de R^2 das VL InInc (15,3%) e InRad (4,4%), apresentam um coeficiente de determinação médio (Cohen, 1977, pp. 413-414).

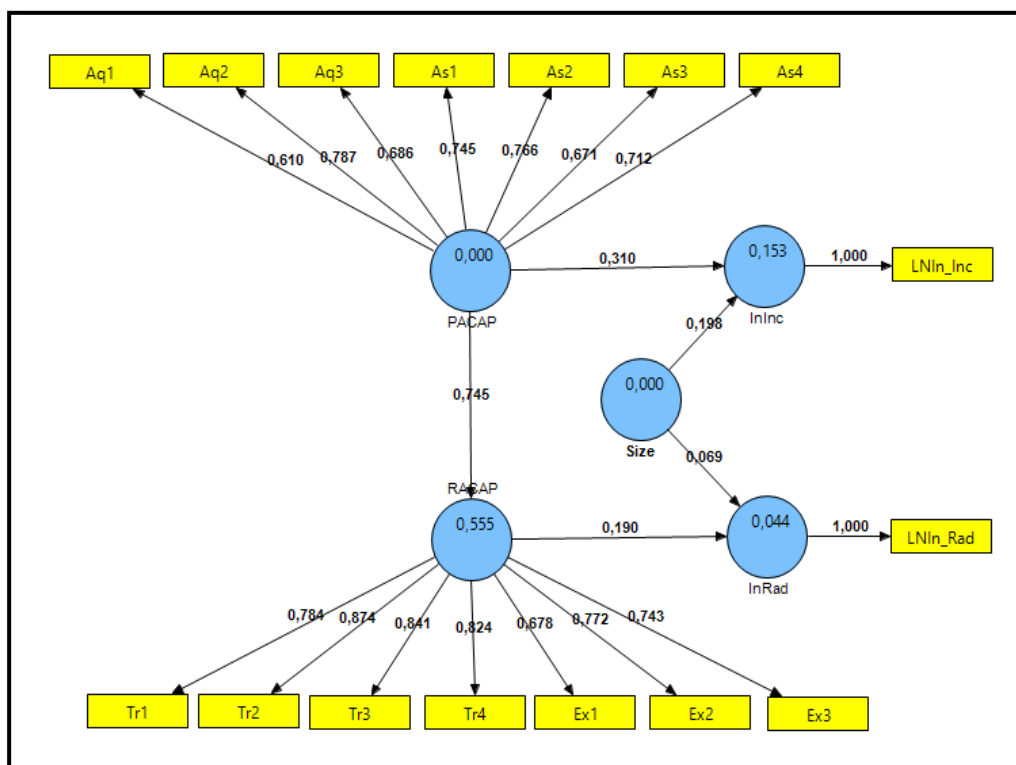


Figura 14 - Coeficientes de determinação (R^2) - 2º modelo estimado
 Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

A significância das relações é apresentada na Tabela 22, onde verifica-se os valores do teste *t-Student*, onde os resultados das relações devem ser superiores a 1,96 para que o modelo seja adequado com nível de significância de 5%.

Tabela 22 - Significância das relações estruturais - 2º modelo estimado

Relações Estruturais	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	<i>t-Student</i>
PACAP -> InInc	0,3101	0,0587	5,2829***
PACAP -> RACAP	0,7453	0,0297	25,1240***
RACAP -> InRad	0,1903	0,0635	2,9969***
Size -> InInc	0,1984	0,0599	3,3108***
Size -> InRad	0,0691	0,0576	1,1992

*** = nível de significância 1% ($\Rightarrow > 2,58$).

** = nível de significância 5% ($\Rightarrow > 1,96$).

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

4.2.5 Relevância Preditiva e Tamanho do Efeito dos Modelos Estimados

Por último, faz-se a análise dos indicadores de qualidade de ajuste dos modelos, ambos obtidos pelo uso do módulo *Blindfolding*: Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) ou Indicador de Stone-Geisser, e Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen. O primeiro (Q^2) avalia a qualidade da predição do modelo, tendo como critério valores maiores que zero (Hair et al., 2014). O segundo indicador de qualidade de ajuste (f^2) avalia o quanto cada VL é “útil” para o ajuste do modelo, no qual os valores de referência 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2014).

Na simulação com uma distância de omissão de 7, consta-se que em ambos os modelos todos os valores de Q^2 são maiores que zero, verificando-se assim que os modelos apresentam validade preditiva. Igual situação foi verificada no indicador de qualidade de ajuste f^2 , onde todas as VL apresentam valor superior a 0,35, o que indica que todos os construtos são importantes para o ajuste geral dos modelos estimados neste estudo (Tabela 23).

Tabela 23 - Relevância Preditiva e Tamanho do Efeito

VL 1º modelo estimado	Valores Q^2	Valores f^2
ACAP	0,0080	0,4935
ACAP*DivGer	0,4818	0,4818
DIn	0,1160	0,7227
DivGer	1,0000	1,0000
InInc	0,7164	0,9935
InRad	0,7246	1,0000
PACAP	0,4267	0,5102
RACAP	0,5589	0,6250
VL 2º modelo estimado	Valores Q^2	Valores f^2
InInc	0,1506	0,9935
InRad	0,0439	1,0000
PACAP	0,5089	0,5089
RACAP	0,3419	0,6246

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

Conclui-se a etapa de análise dos modelos estimados e, dessa forma, apresenta-se na próxima seção a síntese dos resultados das hipóteses formuladas no âmbito desta investigação e sua discussão.

4.3 DISCUSSÃO

Analisando-se a Tabela 24, é possível perceber que das cinco hipóteses testadas neste estudo quatro foram suportadas. Ao passo que a hipótese (H5), que indicava a diversidade geracional na gestão da empresa familiar (EF) como moderadora na relação entre a capacidade de absorção (ACAP) e o desempenho em inovação, não encontrou suficiente suporte empírico.

Tabela 24 - Validação dos resultados das hipóteses de investigação

Hipóteses	Relações Estruturais	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	<i>t-Student</i>	Resultados
H1	PACAP -> RACAP	0,7453	0,0297	25,1240***	Suportada
H2	ACAP -> DIn	0,3359	0,0544	6,1784***	Suportada
H3	PACAP -> InInc	0,3101	0,0587	5,2829***	Suportada
H4	RACAP -> InRad	0,1903	0,0635	2,9969***	Suportada
H5	ACAP * DivGer -> DIn	0,0887	0,0897	0,9883	Não suportada

*** = nível de significância 1% ($\Rightarrow 2,58$).

** = nível de significância 5% ($\Rightarrow 1,96$).

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da investigação (2016)

As relações reveladas e suportadas pela parte empírica, apoiam os resultados de Zahra e George (2002) em vários aspectos. Primeiramente, referem-se ao argumento de que a capacidade de absorção potencial (PACAP), ou seja, a capacidade da empresa de adquirir e assimilar informações externas, é uma condição necessária para alcançar vantagem competitiva em inovação, entretanto, as empresas também precisam desenvolver a RACAP, ou seja, sua capacidade de transformar e aplicar o conhecimento (H1). O trabalho de Zahra e George (2002), bem como de outros autores (Fosfuri & Tribó, 2008; Camisón & Forés, 2010; Flatten et al., 2011; Ebers & Maurer, 2014; Leal-Rodríguez et al., 2014), destacam que a capacidade de uma empresa transformar e aplicar informações está diretamente associada à sua capacidade de adquirir e assimilar conhecimentos que estão fora das suas fronteiras organizacionais.

Os autores já haviam chamado atenção para o fato desses dois componentes da ACAP (potencial e realizada) coexistirem nas empresas, ou seja, uma empresa não pode aplicar o conhecimento externo sem antes tê-lo adquirido. Da mesma forma, uma empresa pode possuir a capacidade de adquirir e assimilar conhecimentos externos e não ser capaz de transformá-los e aplicá-los com sucesso. Assim, é possível afirmar que ambos os componentes possuem papéis diferentes, mas complementares como preconizado por Zahra e George (2002).

Para além disso, esse resultado sugere que as EF se concentram no desenvolvimento dos dois componentes da ACAP. Vale ressaltar que, por questões contingenciais, há empresas que optam por concentrar os seus esforços na busca e assimilação de novos conhecimentos externos, desenvolvendo fortemente a sua PACAP, mas também possuem a capacidade de transformá-los

e aplicá-los, imediatamente ou relativamente rápido, desenvolvendo dessa forma um equilíbrio entre os dois componentes da ACAP. Por sua vez, há empresas que optam em aproveitar conhecimentos já existentes - possuem alta RACAP - e são capazes de obter benefícios em curto prazo por meio da aplicação desses conhecimentos. Entretanto, ao longo prazo provavelmente terão problemas para manterem-se competitivas, na medida em que correm o risco de não serem capazes de reconfigurar o seu estoque de conhecimento, nem de se adaptarem às novas condições do mercado (Zahra & George, 2002). Nesse sentido, o comportamento apresentado pelas EF deste estudo, sugere que buscam o equilíbrio de suas capacidades voltadas à absorção de conhecimento externo, o que é considerado fundamental para uma vantagem competitiva.

Sendo a inovação uma atividade complexa, e estando as empresas inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos, acredita-se que os esforços em prol do desenvolvimento da PACAP acabam por possibilitar as EF a exploração de novas oportunidades, adaptação as mudanças, bem como a reformulação contínua de sua base de conhecimento o que, conseqüentemente, influenciará a sua RACAP. A confirmação desta hipótese está coerente com os resultados encontrados em outros estudos (Jansen et al., 2005; Zahra et al., 2007), os quais apontam que uma efetiva RACAP, com impactos positivos nos resultados das empresas, depende dos esforços contínuos voltados à aquisição e assimilação de novos conhecimentos externos. Por outro lado, esse resultado contraria o posicionamento de Todorova e Durisin (2007) que questionam a necessidade de distinção dos componentes, e ao ser suportada essa distinção indica que ambas as dimensões contribuem para a formação do construto ACAP.

Um fator considerado importante para diminuir a lacuna entre a PACAP e a RACAP, foi denominado por Zahra e George (2002) como mecanismo de integração social. Nesse sentido, o ambiente das EF é apontado como propício às práticas de partilha de conhecimento (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Nesse espaço as discussões informais podem contribuir para acelerar a transferência de experiências e conhecimentos (Miller et al., 2015). A cultura e o contexto organizacional que caracterizam essas empresas, são determinantes nos processos de transformação e aplicação do novo conhecimento. Frente aos resultados aqui analisados, é possível inferir que as práticas existentes no contexto das EF contribuem para o desenvolvimento dos componentes da ACAP, o que lhes possibilita melhorar seu desempenho em inovação.

Cabe ressaltar que aproximadamente 94% das EF referiram que possuem conselho administrativo, fato que é apontado como sendo uma forma de diminuir o potencial negativo do efeito de envolvimento da família na inovação, e que se encontra em alinhamento com os estudos de Carney (2005), Kellermanns et al. (2012) e Machado et al. (2013). Esse comportamento é relevante para criar práticas formais de partilha de conhecimento, onde esse ocorre por meio de informações agendadas e padronizadas e que podem aumentar a capacidade dessas empresas em reconhecer e explorar as oportunidades empresariais.

Por sua vez, ao se analisar a Tabela 24 é possível afirmar que a ACAP é um importante preditor do desempenho em inovação, esse achado sugere uma relação recursiva entre os construtos (H2). Dito de outra forma, a inovação produz conhecimento que se torna parte da ACAP da empresa, e quanto maior a sua frequência em inovar em determinada área, maior será a sua ACAP nessa área, criando o que diversos autores referem como um círculo de auto reforço (Van Den Bosch et al., 1999; Lane et al., 2006, Kostopoulos et al., 2011; Sarkar, 2014).

Esses resultados contrariam estudos que ao investigarem o comportamento inovador de EF, referem uma relação negativa entre o envolvimento da família e o seu resultado em inovação, alguns desses estudos consideraram especificamente o investimento em I&D (Chen & Huang, 2009; Chrisman & Patel, 2011; Gómez-Mejía et al. , 2014; Nieto et al. , 2015). No entanto, há evidências empíricas de que as EF têm taxa de inovação de entrada e saída diferentes das ENF, visto que essas empresas se beneficiam da acumulação de capital social, bem como da criação de rotinas eficientes para essa conversão, sendo apontado que “fazem mais com menos” (Duran et al, 2015).

Por outro lado, esses resultados podem ser interpretados à luz de estudos que relatam que as EF, por exemplo, em situações onde as expectativas de desempenho do negócio não são cumpridas, ou ainda, em situações economicamente difíceis, estão particularmente preparadas para assumir riscos e aumentar as suas atividades em inovação (Chrisman et al., 2005; Chrisman et al., 2008). Sob essa perspectiva, pode-se considerar o momento que o Brasil vem atravessando, onde o desempenho da indústria gaúcha vem sofrendo uma retração (FIERGS, 2015) como um desencadeador de ativação (Zahra & George, 2002).

Esses gatilhos podem ser internos ou externos, e apesar de serem eventos negativos, podem intensificar os esforços de uma empresa para aprender novas habilidades e desenvolver novos conhecimentos que aumentam a sua ACAP. Soma-se a isso o fato do RS ser uma região muito dependente de fatores climáticos e do mercado externo (grande exportador de grãos - soja, arroz, trigo e milho).

Tais colocações podem sustentar os resultados encontrados neste estudo no que diz respeito à ACAP e o desempenho em inovação, na medida em que autores apontam que, muitas vezes, as crises que ameaçam as organizações são percebidas como uma oportunidade de investimento (Winter, 2000; Zahra et al., 2007). Nesse sentido, a necessidade de informação e a vontade de aprender parecem estar associados às crises de desempenho ou de competitividade, que intensificam os esforços das empresas para procurar informação e desenvolver novas competências (Zahra e George, 2002).

Por sua vez, a relação evidenciada entre a capacidade de absorção potencial (PACAP) e desempenho em inovação incremental (H3), sugere que para esse grau de inovação há uma tendência ao uso de conhecimento já existente na empresa, visto que para essa tipologia os elementos necessários para o aperfeiçoamento de um produto já estão incorporados na rotina da empresa. É importante ressaltar, que a inovação incremental apesar de buscar o aperfeiçoamento de algo que já existe, desempenha um papel fundamental para que as empresas mantenham seu nível de competitividade (Kaufmann & Tödtling, 2001; Pittino et al., 2013; Tidd & Bessant, 2015).

Nesse sentido, Zahra e George (2002) e Zahra et al. (2007) já haviam apontado para o fato de que as empresas enfrentam relativamente poucas dificuldades quando perseguem inovações incrementais, na medida em que esse tipo de inovação requer uma tomada de decisão coerente com a trajetória da empresa. São portanto inovações que envolvem menos risco, quando comparadas com as inovações radicais, e muitas vezes ocorrem em resposta à necessidade de problemas específicos de clientes e fornecedores. Assim, a empresa dispende de uma proximidade com esse tipo de fontes de informação, introduz melhoria(s) em produtos ou serviços já existentes (Freemann, 1988; Kaufmann & Tödtling, 2001; Pittino et al., 2013).

Do mesmo modo, ao ser confirmada a relação entre a capacidade de absorção realizada (RACAP) e desempenho em inovação radical (H4), sugere-se que essa tipologia é melhor suportada por uma ACAP baseada em um amplo espectro de domínios de conhecimentos, visto que ao se envolver em inovações dessa magnitude, a empresa irá se deparar com a necessidade de buscar informações que, possivelmente, não se encontram na sua base de conhecimento. Assim, verifica-se que o desempenho em inovação radical pode demandar a busca por novas fontes de informação externas que auxiliem a aumentar essa amplitude (Van Den Bosch et al., 1999; Lane et al., 2006; Cruz e Nordqvist, 2012; Pittino et al., 2013).

Esse resultado também sugere que o desenvolvimento de inovações radicais requer um padrão mais complexo de arranjos organizacionais, na medida em que para obter esse desempenho superior as empresas precisam também desenvolver sua capacidade de adquirir e assimilar informações relevantes do ambiente externo. Zahra et al. (2007) consideram esse componente muito complexo, visto que a capacidade de transformação é um dos aspectos mais importantes e complicados de ACAP (Zahra et al. 2007). Ela exige a capacidade de integração de diferentes tipos de conhecimento, síntese e interpretação, a qual, por sua vez, exige complexas habilidades organizacionais e cognitivas.

Por outro lado, percebe-se uma contradição em relação à literatura, visto alguns estudos afirmarem que as fontes de informação externas de caráter científico são fundamentais para o desenvolvimento de produtos com alto grau de novidade (Cohen & Levinthal, 1990; Mowery & Sampat, 2005; Vega-Jurado et al., 2008; Tödtling et al., 2009; Rosa & Ruffoni, 2014). No entanto, verifica-se que as EF aqui representadas referem que “nunca” ou “raramente”

utilizam essas fontes em seus processos de inovação de produto (Tabela 13). Acredita-se que esse resultado reforça os argumentos de Sharma e Salvato (2011) os quais reconhecem que as EF que se envolvem simultaneamente em vários níveis de inovação, são propensas a manter seu diferencial competitivo, bem como se beneficiam de recursos e capacidades que acabam por favorecer e promover a inovação (Cennamo et al., 2012; Carnes & Ireland, 2013).

O perfil das EF deste estudo contraria os resultados apresentados por Zellweger e Sieger (2012), quando referem que é improvável que as EF inovem de forma radical, envolvendo-se em inovações que os autores denominam de "invisíveis", ou seja, que são implementadas de forma incremental. Uma possível relação poderia ser realizada com os estudos de Zahra et al. (2007), ao referirem que as empresas quando estão na fase inicial de seu ciclo de vida, tendem a concentrar-se mais nos aspectos da ACAP que se referem a exploração comercial do conhecimento adquirido externamente. Para os autores, esse tipo de abordagem reflete a necessidade premente que as empresas têm de levar novos produtos ao mercado, com o objetivo de sobrevivência, fato que pode justificar o resultado observado em relação ao componente RACAP e inovação radical em se tratando de EF que, em sua maioria, encontram-se na 1ª geração.

Merece atenção o fato dos resultados apontarem que as EF dessa amostra investem seus esforços no desenvolvimento de inovações incrementais e radicais, o que sugere um possível alinhamento com os estudos de Le Breton-Miller e Miller (2011). Os autores referem que as EF possuem a vantagem da multitemporalidade, ou seja, a capacidade de alcançar o sucesso duradouro no tempo para equilibrar a orientação de curto e longo prazo. Para os autores as EF demonstram uma orientação ambidestra, possibilitando o envolvimento em atividades voltadas tanto para a inovação "*exploratory*", como para a inovação "*exploitative*", associada, respectivamente, com a inovação radical e a inovação incremental.

Da mesma forma, esse achado corrobora o que Sharma e Salvato (2011) referem em seu estudo quando afirmam que o envolvimento na busca simultânea de diferentes níveis de inovação, pode garantir a longo prazo a sobrevivência, bem como vantagens de desempenho às EF. Posteriormente um estudo realizado por Dolz et al. (2015), em uma amostra de EF sediadas na Espanha, reportou resultados semelhantes.

De forma mais específica, buscou-se identificar quais as fontes externas que as EF interagem na busca de aquisição de informações relevantes, e que serão utilizadas no processo de inovação. Sabe-se que as organizações que somente investem recursos para criar internamente os conhecimentos necessários tendem a perder os efeitos dinâmicos da interação entre o conhecimento interno e o externo (Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002; Camisón & Forés, 2010).

Assim, o Capítulo 4 (seção 4.1.3) evidenciou a frequência de utilização de diversas fontes de informação externas, que caracterizam o comportamento de busca das EF aqui retratadas. Percebe-se que as fontes mais utilizadas, cuja frequência foi descrita entre “quase sempre e sempre”, refere-se aquelas relacionadas com as atividades de mercado, nomeadamente, os clientes e os consumidores. Este resultado está alinhado com o estudo de Zahra et al. (2004), onde referem que em EF há uma probabilidade de uma cultura que valoriza novos conhecimentos adquiridos a partir de clientes, fornecedores e concorrentes, sendo justificado pela forte presença da figura do fundador, o que pode ser inferido para esta amostra, na medida em que prevalece neste estudo EF com a 1ª geração na gestão da empresa (36,51%).

No entanto, as EF também referem que “nunca” ou “raramente” inovam em parceria com fontes de informação externas vocacionadas às atividades científicas (universidades, institutos de pesquisas, instituições de testes, entre outros). Tal comportamento é contraditório ao sugerido por estudiosos quando esses relatam a importância da interação com diferentes fontes externas, principalmente ao considerar, por exemplo, que a interação com universidades e institutos de pesquisas constituem um importante elemento no desenvolvimento de produtos com um alto grau de novidade (Cohen & Levinthal, 1990; Kaufmann & Tödtling, 2001; Amara & Landry, 2005; Mowery & Sampat, 2005; Vega-Jurado et al., 2008; Tödtling et al., 2009; Rosa & Ruffoni, 2014).

Estes resultados parecem evidenciar algumas características das EF apontadas em estudos que postulam que em função dos laços que estabelecem com parceiros externos, nomeadamente, clientes, consumidores e fornecedores, se beneficiam de um acesso privilegiado de informações, fidelizando-os em uma rede que tem como base a confiança (Gómez-Mejía et al. 2007; Cennamo et al., 2012; Carnes & Ireland, 2013; Duran et al., 2015). Para os autores, esse tipo de relacionamento facilita o recebimento de *feedback* ao longo de todo o processo de inovação em que a empresa está engajada. Sob esse aspecto, ainda é possível reconhecer que as EF dispõem de uma capacidade superior para alavancar redes externas, podendo ser percebida como uma manifestação de suas CD, fato que encontra suporte nos estudos de Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

Por sua vez, ao levar-se em consideração o trabalho de Cohen e Levinthal (1990), a experiência da empresa exerce um importante papel na sua ACAP, na medida em que a busca de soluções envolve um processo cumulativo, sendo essa mais efetiva em áreas onde já existem conhecimentos resultantes de aprendizado prévio. Assim, o comportamento evidenciado sugere que as EF desta amostra, apesar de buscarem recursos externos, não demonstram habilidade em reconhecer o valor de fontes relevantes, como por exemplo de universidades.

Em oposição às expectativas, a hipótese que sugere que o envolvimento simultâneo de várias gerações na gestão da EF se configuraria como um moderador significativo entre a ACAP da empresa e o desempenho em inovação (H5), não encontrou suporte empírico neste estudo. Esse resultado contradiz estudos anteriores que enfatizam a importância do envolvimento de diferentes gerações como sendo uma força motriz para a mudança e inovação, proporcionando às EF uma vantagem competitiva (Litz & Kleysen, 2001; Zahra, 2005; Zahra et al., 2007; Kellermanns et al., 2008; Cruz & Nordqvist, 2012). Da mesma forma, opõem-se aos estudos apresentados por Salvato (2004) e Chirico et al. (2011), quando referem que a diversidade geracional configura-se como um ambiente rico para a troca de conhecimento, proporciona a recombinação e desenvolvimento de novos recursos e capacidades.

Igual situação foi percebida ao considerar-se a diversidade geracional e o uso das fontes de informação externas, onde os resultados evidenciam que a coexistência de duas ou mais gerações da família na gestão da empresa, não diferem daquelas empresas onde essa diversidade geracional não está presente. Essa descoberta surpreende, na medida em que seria expectável que a diversidade geracional favorecesse a exploração de novos parceiros, ampliando as oportunidades de negócio (Salvato, 2004; Zahra, 2005; Kellermanns et al., 2008; Chirico et al., 2011). Por outro lado, autores sugerem que as EF muitas vezes adotam uma postura onde as decisões são tomadas baseadas em comportamentos passados, e acabam por terem dificuldades de identificar e explorar novas oportunidades (Ahuja & Lampert, 2001; Zahra, 2005; Kellermanns & Eddleston, 2006). Para Gómez-Mejía et al. (2007) as EF preferem a continuidade, fato que acaba por induzir o gestor na tomada de decisão. Assim, a escolha recai sobre o confiável, o já experimentado, prevalecendo às tradições familiares.

Outra explicação possível para este resultado pode estar no fato de que em ambos os grupos, EF com diversidade geracional *versus* EF sem diversidade geracional, a gestão e portanto as decisões estratégicas da empresa encontram-se sob forte influência do fundador. Tal perfil é possível verificar-se na Figura 12 (capítulo 4, seção 4.1.1), ao mostrar que as empresas com várias gerações da família na gestão estão concentradas na 1ª e 2ª gerações (34,85%) e, por sua vez, as empresas que não apresentam a diversidade geracional encontram-se na 1ª geração (36,51%), e por isso uma diferenciação entre os grupos não foi suportada. Esta explicação torna-se possível ao levar-se em consideração o que Kellermanns et al. (2012) denominam em seus estudos como o “efeito do fundador”, ou seja, quando nas EF as decisões das gerações fundadoras (ou do fundador) são superiores ao comportamento inovador de empresas multigeracionais.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Neste Capítulo são apresentadas as conclusões, implicações teóricas e práticas, e são expostas as limitações e sugestões para futuras investigações.

5.1 CONCLUSÃO

Ao longo desta investigação, foi possível perceber a complexidade que envolve o processo de capacidade de absorção (ACAP). As empresas precisam saber onde buscar a informação e precisam desenvolver rotinas e processos que lhes permitam analisar, processar, interpretar e compreender as informações adquiridas, para então transformá-las, e adaptá-las ao conhecimento existente internamente. Finalmente, podem transformar em algo tangível e gerar vantagem competitiva.

Assim, frente a essa complexidade, este estudo teve como objetivo analisar a capacidade das empresas familiares (EF) de absorver informações relevantes do ambiente externo, e de as incorporar em suas atividades inovadoras e, conseqüentemente, analisar que repercussões têm no seu desempenho em inovação. Buscou-se ainda compreender se, e em que medida, a diversidade geracional na gestão da EF se configura como um importante recurso para as empresas.

Os resultados deste estudo permitem reconhecer a ACAP como um importante preditor do desempenho em inovação das EF. Em particular, os resultados sugerem que a capacidade de absorção potencial (PACAP) tem um efeito significativo na capacidade de absorção realizada (RACAP); ou seja, o conhecimento adquirido e assimilado permite que as empresas ao transformá-lo, apliquem-no em processos de inovação, neste caso, de produtos.

Embora as EF tenham demonstrado maior frequência de utilização de fontes de informação externas tradicionais (clientes e consumidores), e menor uso de fontes de caráter científico, os componentes PACAP (aquisição e assimilação) e RACAP (transformação e aplicação) apresentam um efeito positivo e significativo quando analisados em relação ao desempenho em inovação incremental e radical, respectivamente. Estas relações fundamentam-se por ser a PACAP a dimensão que permite à empresa renovar continuamente o seu estoque de conhecimento, entretanto será por sua capacidade de transformá-lo e aplicá-lo que poderão desenvolver produtos inovadores à nível de inovação radical.

Por sua vez, o envolvimento de várias gerações na gestão da EF não se configurou como um moderador significativo entre a ACAP e o desempenho em inovação. Semelhante comportamento foi verificado em relação a utilização de fontes de informação externas, não havendo diferença significativa entre os dois grupos analisados, nomeadamente, daquelas empresas que apresentam a diversidade geracional *versus* aquelas que não apresentam tal condição.

Diante disso, colocam-se algumas considerações. Primeiramente que esse resultado parece revelar o caráter heterogêneo dessas empresas, demonstrando que nem todas as EF são igualmente hábeis na exploração de seus recursos e capacidades, neste caso, aqueles resultantes da interação entre as gerações da família (Ling & Kellermans, 2010; Sharma & Salvato, 2011). De fato, as EF representam um cenário único na medida em que são constituídas pela sobreposição de sistemas complexos - família, propriedade e gestão - sendo que uma das principais explicações para a sustentabilidade dessas empresas pode estar na busca do equilíbrio entre tradição e renovação (Mahmoud-Jouini & Mignon, 2009; Kellermans et al., 2012).

Encontrar esse equilíbrio não é uma tarefa fácil para as EF, visto que muitas podem apresentar a tendência a recorrer a rotinas de busca já conhecidas e consagradas, o que pode impossibilitar a percepção de outras oportunidades. O problema surge quando tais rotinas talvez não sejam mais suficientes em se tratando de um ambiente em constante mudança. Neste aspecto, parece ser imprescindível que as EF desenvolvam capacidades que possibilitem o fortalecimento de elementos existentes na empresa, mas também que possam reconhecer quando e como modificá-los, permitindo assim que novas capacidades sejam criadas, sendo este um fator importante no contexto da inovação radical. Assim, entende-se que a ACAP, enquanto CD, desempenha um papel importante no alcance desse equilíbrio, na medida em que possibilita às empresas o acesso a novos conhecimentos, a realização de novas parcerias e percepção de novos nichos de mercado.

Do mesmo modo, considera-se encorajador que os resultados desta investigação apontem que as EF aqui representadas, apesar do momento de retração que o Brasil vem atravessando, apresentam um contexto que lhes possibilita o desenvolvimento de sua capacidade de absorver conhecimento externo, e consigam aplicá-lo em processos de inovação. Assim, este estudo para além de reforçar a importância da ACAP no desempenho em inovação, seus resultados sugerem que as EF dessa amostra conseguem converter seus esforços e investem no seu desempenho em inovação incremental e radical, fato que trás um grande contributo ao campo de estudo das EF, visto que essas empresas comumente são apontadas como avessas à inovação, em função do pouco investimento que fazem em I&D.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

No início deste estudo foram identificadas três principais lacunas de investigação, nomeadamente: (i) escassez de estudos que relacionem os componentes da ACAP com o desempenho em inovação incremental e radical, (ii) a ausência ou pouca compreensão de como as EF absorvem informações externas e aplicam em suas atividades de inovação, e (iii) a falta de abordagens que considerem o envolvimento da família como um recurso capaz de potencializar a relação entre ACAP e desempenho em inovação. Daí surgem as principais contribuições deste trabalho. Em primeiro lugar, este estudo contribui para a evolução e consolidação da ACAP, reforçando-a como um importante elemento investigativo, bem como sua relevância no processo de inovação (H2). Da mesma forma, percebe-se que o debate sobre a relevância da distinção das dimensões da ACAP tem sido mais teórico do que empírico, e nessa perspectiva, este estudo fornece importante contribuição no sentido de clarificar o papel dos componentes PACAP e RACAP no desempenho em inovação incremental e radical (H3 e H4), respectivamente,. As análises realizadas neste trabalho, também, trazem contribuições para o campo das capacidades organizacionais, ao verificar empiricamente a existência de uma relação positiva entre a PACAP e a RACAP (H1). Todorova e Durisin (2007) têm questionado a necessidade de distinguir esses componentes, entretanto os resultados suportam essa distinção.

Outra contribuição deste estudo refere-se ao fato de preencher uma lacuna importante nas investigações sobre EF, na medida em que ao levar-se em consideração a diversidade geracional na gestão dessas empresas, o estudo aprofunda a discussão sobre as características essenciais de um negócio familiar, e analisa a inovação sob uma perspectiva intergeracional (H5). Assim, ao examinar a influência do envolvimento da família na ACAP, esta investigação contribui para o debate sobre a inovação em EF. Acredita-se ainda que estes resultados reforçam o que alguns autores apontam quando alertam para o fato de que os recursos por si só não geram vantagem competitiva, eles precisam ser geridos de forma eficaz para que o seu potencial de criação de valor seja atingido (Habbershon et al., 2003; Zahra et al, 2006; Carnes & Ireland, 2013; Zahra, 2016).

Do ponto de vista prático, os resultados desta investigação podem servir como uma importante ferramenta estratégica para as EF. Apesar de que para essa amostra de EF a diversidade geracional não ter potencializado a relação entre ACAP e desempenho em inovação, os gestores devem promover o envolvimento de várias gerações, bem como compreender a importância de estabelecer vínculos com outros atores organizacionais para que possam ter acesso a diferentes fontes de conhecimento externo, a fim de se beneficiarem dos efeitos dinâmicos desses processos interativos.

Também parece aconselhável o fomento de uma cultura de inovação. Entretanto, para que isso seja viável as EF precisam desenvolver rotinas que promovam a sua capacidade de aquisição e assimilação, bem como de transformação e aplicação de conhecimento. Seria importante que os gestores dessas empresas utilizassem mecanismos de integração social que facilitem e estimulem, de forma contínua, um ambiente de aprendizagem. Algumas dessas práticas são sugeridas na seção 2.2.1, Tabela 2 deste estudo. É igualmente recomendável que tal cultura seja estimulada no ambiente familiar, na medida em que a proximidade da família com o negócio poderá suscitar um novo olhar em relação aos conflitos existentes em sua dinâmica. Com essa mudança de perspectiva, abre-se caminho para o desenvolvimento de capacidades que são fundamentais para o seu crescimento e sua longevidade, como por exemplo, a capacidade de absorção.

Em síntese, espera-se que este estudo auxilie os gestores dessas EF no sentido de compreenderem como maximizar seus resultados de desempenho em inovação ao promoverem a sinergia entre as gerações. Este esforço permitirá que os membros da família interajam intensamente e, a partir disso, possam usufruir de conhecimentos complementares para desenvolver novos produtos. Esta investigação esclarece alguns dos elementos essenciais que podem transformar a ACAP e tornar as organizações mais inovadoras e sustentáveis.

5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

O processo de realização de uma investigação passa por inúmeras etapas, dentre essas aquela na qual o investigador se dedica à escolha do tema. Nesta etapa inicial, ponderou-se inúmeros fatores tais como: relevância do tema, exequibilidade, mas também a inquietação, a motivação e a experiência do investigador.

A par disso, considera-se que a escolha de um objeto de investigação não está livre de quem a faz. Portanto, ao delinear o caminho da escolha, inevitavelmente, limitações são impostas ao estudo. Uma dessas limitações é a de que outras variáveis, que não foram incluídas na investigação, poderão ser fatores que interferem nos processos estudados (por exemplo, reconhece-se que diferentes fatores organizacionais influenciam o desempenho em inovação de uma organização além de sua ACAP - seção 2.2.2).

Da mesma forma, embora a internet seja considerada como fonte eficaz para a coleta de dados (Malhotra, 2004, p. 59), esse método apresenta tantos aspectos positivos quanto potenciais ameaças ao estudo. Entre as principais vantagens têm-se: economia de tempo, facilidade de coleta e tabulação dos dados, baixo custo de envio, possibilidade do preenchimento obrigatório (Ilieva, Baron & Healey, 2002; Wilson & Laskey, 2003; Malhotra, 2004). Por sua vez, suas desvantagens, ou potenciais ameaças, são: percepção de spam, falta de habilidade com a tecnologia por parte dos respondentes, impessoalidade e, conseqüentemente, baixa taxa de resposta (Scholl, Mulders & Drent, 2002; Evans & Mathur, 2005).

Sabe-se que cada dificuldade existente no processo pode acarretar desestímulo por parte daqueles que já não estejam muito motivados a contribuir com o estudo, e embora se tenha utilizado um programa antivírus atualizado, ainda assim, é possível que respondentes em potencial tenham declinado do convite por receio de abrir o link enviado, e que dispositivos de segurança no servidor de e-mails das empresas tenham bloqueado o recebimento do link do inquérito.

Da mesma forma assume-se a limitação imposta pela utilização de um único informante. Entretanto, segundo Huber e Power (1985), as organizações em função de tempo e custos, tendem a declinar do convite para participar do estudo frente ao pedido para oferecer o tempo de múltiplos informantes. Assim, dada a relevância do objeto de estudo, bem como do contexto onde está sendo aplicado, a perda de organizações e informações são importantes e foram levadas em consideração.

Porém, para maximizar a precisão e a confiabilidade dos dados, levou-se em consideração as diretrizes sugeridas por Huber e Power (1985) para se obter dados com qualidade de informantes isolados, sendo essas: o instrumento de investigação deve focar de forma explícita mudanças importantes, e que tendem a ser lembradas de forma mais confiável; o informante-chave ser o gestor de topo que, em virtude de sua posição, tende a envolver-se ou, na impossibilidade desse, alguém próximo do(s) evento(s) e processo(s) importante(s) sobre os qual(is) o investigador busca informações.

Este estudo é baseado em uma amostra de EF brasileiras, além de ter um desenho transversal. Assim, seus resultados devem ser interpretados com cautela, primeiramente porque podem não se aplicar às EF de outros países e, dado o caráter transversal, refletem a situação das empresas no momento em que foi realizada a investigação. Essa limitação poderá ser suprida em futuras investigações que realizem estudos longitudinais e que possam produzir ideias diferentes sobre a natureza e os pontos fortes das relações aqui examinadas. Em relação ao tamanho da amostra, recomenda-se que estudos futuros utilizem amostras maiores, apesar de ter-se alcançado resultados significativos.

Como sugestão para futuras investigações, outros investigadores deveriam considerar que a interação multigeracional exige das EF o desenvolvimento de capacidades que visem combinar as bases de conhecimento que residem em diferentes gerações. Desta forma, estudos longitudinais poderiam também ajudar a esclarecer o impacto das mudanças no seu ciclo de desenvolvimento (eixo da família, da propriedade, da gestão) e como isso afeta a inovação e até mesmo o seu desempenho. A literatura seria enriquecida se estudos futuros examinassem quais os mecanismos de integração social que as EF utilizam para a conversão do conhecimento (formal e informal), bem como o efeito do envolvimento geracional em diferentes contextos industriais.

Durante o processo de construção desta tese verificou-se que, até o momento, no campo das EF, não há estudos que tenham tido como objetivo replicar estudos existentes. Entende-se que essa via de investigação seria importante a fim de contribuir para a compreensão da essência da EF e dos fatores contextuais que influenciam a inovação. Finalmente, espera-se que os resultados aqui apresentados incentivem a utilização de metodologias inovadoras para identificar potenciais variáveis moderadoras que possam ter um efeito significativo na relação entre ACAP e o desempenho em inovação das EF, tais como, orientação empreendedora, ciclos de vida da EF e dinâmica da família proprietária.

REFERÊNCIAS

- Adler, J. H. (1965). *Absorptive capacity: the concept and its determinants*. Washington: Brookings Institution.
- Ahuja, G., & Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22, 221-238. doi: 10.1002/smj.176.
- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25, 245-259. doi:10.1016/S0166-4972 (03) 00113-5.
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73 - 89. doi:10.1108/JFBM-05-2014-0012.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec. (2017). 20ª edição do Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/2016/12/confira-os-vededores-do-premio-nacional-de-2016-2/>. Acesso em: 19 março 2017.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7, 251-262. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 116-128. doi:10.1016/j.jfbs.2013.12.002.
- Au, K., Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Ding, Z. (2013). Incubating the next generation to venture: The case of a family business in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 749-767. doi:10.1007/s10490-012-9331-7.
- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28, 663-680. doi:10.1002/smj.604.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66, doi:10.1016/j.jfbs.2012.12.003.

- Becker, J., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45, 359-394. doi:10.1016/j.lrp.2012.10.001.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.012.
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: an agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.09.003.
- Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: an analysis of patent data. *Family Business Review*, 26(2), 180-199. doi:10.1177/0894486513477454.
- Braun, M., Latham, S., & Porschitz, E. (2016). All together now: strategy mapping for family businesses. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 3-10. doi:10.1108/JBS-12-2014-0154.
- Burcharth, A. L. L. de A., Lettl, C., & Ulhøi, J. P. (2015). Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 269-284. doi:10.1016/j.techfore.2013.12.024.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-48. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715. doi:10.1016/j.jbusres.2009.04.022.
- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. doi:10.1111/etap.12073.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x.
- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: the moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22(3/4), 265-291. doi:10.1080/08985621003726135.

- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L.R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326. doi:10.1002/sej.121.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge Internalization and Product Development in Family Firms: When Relational and Affective Factors Matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 201-229. doi:10.1111/etap.12114.
- Choi, Y. R., Zahra, S. A., Yoshikawa, T., Han, B. H. (2015). Family ownership and R&D investment: The role of growth opportunities and business group membership. *Journal of Business Research*, 68, 1053-1061. doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.007.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00264.x.
- Chrisman, J., & Patel, P. (2011). Variations in R&D investments of family and non-family firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. doi:10.5465/amj.2011.0211.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: the search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215. doi:10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x.
- Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: the critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189, 2015. doi:10.1016/j.jfbs.2015.04.003.

Cliff, J. E., & Jennings, P. D. (2005). Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 341-347. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00087.x.

Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Revised Edition. New York: Academic Press.

Cohen, W. M.; & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99, 569-596.

Cohen, W. M.; & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152. doi:10.1002/smj.4250150910.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. doi:10.1007/s11187-010-9265-8.

Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27.

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650-675. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x.

Davel, E., Silva, J. C. de S., & Fischer, T. (2000). Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 99-116. doi:10.1590/S1984-92302000000200009.

Davel, E., & Colbari, A. (2000). Organizações Familiares: por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 45-64.

DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: theory and applications*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las PYMES. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 673-687. doi:10.1590/S0034-759020150606.

- Duran, P., Kammerlander, N., Essen, M. van, & Zellweger T. (2015). Doing more with less: innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, May 1. doi:amj.2014.0424.
- Easterby-Smith, M., Graca, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning*, 39(5), 483-501. doi:10.1177/1350507608096037.
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43, 318-332. doi:10.1016/j.respol.2013.10.017.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x.
- Eisenhardt, K. M., & Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- European Family Businesses - EFB. (2014). *Families in business for the long term*. Disponível em: www.europeanfamilybusinesses.eu. Acesso em: 23 maio 2015.
- Evans, J. R.; & Mathur, A. (2005). The value of online survey. *Internet Research*, 15(2), 195 - 219. doi:10.1108/10662240510590360.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fernández, E., Montes, J., & Vásquez, C. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach. *Technovation*, 20(2), 81-92.
- Ferreira, L., & Vieira, F. (2011). A Relevância das Fontes de Informação externas na capacidade inovadora de empresas de gestão de resíduos: estudo de casos. *Journal of Industrial Engineering*, 3(1), 16-33.
- Ferreira, J., Raposo, M., & Fernandes, C. (2013). Does innovativeness of knowledge-intensive business services differ from other industries? *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 734-748, doi:10.1080/02642069.2013.740462.

Ferreira, J., Fernandes, C., Alves, H., & Raposo, M. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68 (7), 1395-1403. doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021.

Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul - FIERGS. (2015). Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Rio Grande do Sul [CD]. Porto Alegre: Unidade de Estudos Técnicos, Sistema FIERGS.

Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in Family Firms: Examining the Inventory and Mapping the Path. *International Journal of Innovation Management*. doi:10.1142/S1363919616500547.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. doi:10.1016/j.emj.2010.11.002.

Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *Brazilian Administration Review*, 6(1), 1-14. doi:10.1590/S1807-76922009000100002.

Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831-848. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.006.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fosfuri, A., & Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Performance. *Omega*, 36(2), 173-187. doi:10.1016/j.omega.2006.06.012.

Freeman, C. (1988). Japan: A New National System of Innovation? In: *Technical Change and Economic Theory*. Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G. e Soete, L. (Eds), Printer, London.

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of innovation: startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119. doi:10.2307/41166418.

Fundação de Economia e Estatística - FEE. (2017). Economia brasileira e gaúcha: Perspectivas 2015 e 2016. Porto Alegre. Recuperado em [21/03/2017], de <http://www.fee.rs.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2017.

- Garver, M. S., & Mentzer J. T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modelling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20, 33-57.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of AIS*, 4(7), 1-79.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137. doi:10.2189/asqu.52.1.106.
- Gómez-Mejía, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1351-1374.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 7-12. doi:10.1590/S0034-75902000000100012.
- González-Campo, C. H., & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286. doi:10.1016/j.estger.2014.02.015.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12, 1-25. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & Macmillan, I. C. (2003). A unified systems theory of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. doi:10.1016/S0883-9026 (03) 00053-3.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-Garcia, J., & Yáñez-Araque, B. (2016). Using fuzzy-set qualitative comparative analysis to develop an absorptive capacity-based view of training. *Journal of Business Research*, 69, 1510-1515. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.133.

Huber, G. P., & D. J. Power. (1985). Retrospective Reports of Strategic Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180. doi:10.1002/smj.4250060206.

Hurmelinna-Laukkanen, P., Olander, H., Blomqvist, K., & Panfilii, V. (2012). Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. *European Management Journal*, 30(6), 552-563. doi:10.1016/j.emj.2012.03.002.

Ilieva, J.; Baron, S.; & Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research: pros and cons. *International Journal of Marketing Research*, 44(3), 361-376.

Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S. & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 161-176. doi:10.1111/etap.12113.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2014). *Pesquisa de Inovação Tecnológica*, 2011. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br>. Acesso em: 6 nov. 2014.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. doi:10.5465/AMJ.2005.19573106.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-74. doi:10.1287/mnsc.1060.0576.

Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role. *Management Learning*, 37(3), 355-376. doi:10.1177/1350507606067172.

Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2001). Science-industry Interaction in the Process of Innovation: The Importance of Boundary-Crossing between Systems. *Research Policy*, 30, 791-804.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(3), 209-228. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x.

- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101. doi:10.1007/s11187-010-9268-5.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K., & Zellweger, T. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x.
- Kim, Y., & Gao, F. Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 66(2), 265-274. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.018.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.017.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441. doi:10.5465/amr.2011.0162.
- Kostopoulos, K., Papalexandris A., Papachroni M., & Ioannou G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.005.
- Kotlar, J., Massis, D., Vittorio, A., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2016). The paradoxical and time-varying effects of family ownership on absorptive capacity. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.2016.305.
- Kraiczy, N., Hack, A., & Kellermanns, F. (2014). New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065-1073. doi:10.1016/j.jbusres.2013.06.005.
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490-502. doi:10.1016/j.jwb.2012.09.005.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. doi:10.5465/AMR.2006.22527456.

Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32, 894-907. doi:10.1016/j.ijproman.2014.01.005.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2011). Commentary: Family firms and the advantage of multitemporality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1171-1177. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00496.x.

Lee, C-Y., & Sung, T. (2005). Schumpeter's legacy: A new perspective on the relationship between firm size and R&D. *Research Policy*, 34(6), 914-931. doi:10.1016/j.respol.2005.04.006.

Leone, N. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Liang, Q. Li, X., Yang, X., Lin D., & Zheng, D. (2013). How does family involvement affect innovation in China? *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 677-695. doi:10.1007/s10490-012-9320-x.

Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(1), 63-85.

Ling, Y., & Kellermans, F. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x.

Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14, 335-51. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00335.x.

Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00124.x.

Llach, J., Marquès, P., Bikfalvi, A., Simon, A., & Kraus, S. (2012). The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 96-109. doi:10.1108/20436231211261853

Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar*. São Paulo: Thompson.

Machado, R., Grzybovski, D., Teixeira, E., & Silva, M. (2013). Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 198-210. doi:10.5007/2175-8077.2013v15n37p198.

Mahmoud-Jouini, S. B., & Mignon, S. (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 14(1), 25-41. doi:10.7202/039137ar.

Majocchi, A., Bacchiocchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). Firm Size, Business Experience and Export Intensity in Smes: A Longitudinal Approach to Complex Relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738. doi:10.1016/j.ibusrev.2005.07.004.

Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReportNumber.

McCann, B. T., & Folta, T. B. (2008). Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, 34(03), 531-565. doi:10.1177/0149206308316057.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31, 201-223. doi:10.1002/smj.802.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2012). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209. doi:10.1287/orsc.1110.0728.

Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses. *California Management Review*, 58(1), 20-40. doi:10.1525/cm.2015.58.1.20.

Mowery, D. C., & Sampat, B. N. (2005). The Bayh-Dole Act of 1980 and university-industry technology transfer: a model for other OECD governments? *Journal of Technology Transfer*, 30, 115-127. doi:10.1007/s10961-004-4361-z.

Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29, 859-872. doi:10.1016/j.technovation.2009.05.010.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nieto, M. J., & Quevedo, P. (2005). Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers, and Innovative Effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157. doi:10.1016/j.technovation.2004.05.001.

Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2) 382-399. doi:10.1111/jsbm.12075.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Nordqvist, M., & Leif Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239. doi:10.1080/08985621003726119.

Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209. doi:10.1111/jsbm.12096.

OCDE (2005). Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia.

Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa Familiar - Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório* - 3ª Ed. São Paulo: Atlas.

Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89. doi:10.1016/j.technovation.2014.10.003.

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.

Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *The American Economic Review*, 96(5), 1559-1588.

- Pittino, D., & Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs - A test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17(3), 257-295. doi:10.1142/s0218495809000382.
- Pittino, D., Visintin, F., Bau, M., & Mazzurna, P. (2013). Collaborative technology strategies and innovation in family firms. *International Journal for Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1/2/3), 8-27. doi:10.1504/ijeim.2013.055226.
- Prahalad, C. K., & Hamel, C. (1990). The core capability of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0.M3*. Hamburg: SmartPLS, Retrieved [22/01/2016], from <http://www.smartpls.de>.
- Ringle, C. M., Silva, D. & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SMARTPLS. *Revista Brasileira de Marketing - ReMark*, 13(2). doi:10.5585/remark.v13i2.2717.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 154-169. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x.
- Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68, 2426-2433. doi:10.1016/j.jbusres.2015.02.019.
- Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203-214. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00042.x.
- Rosa, A. C., & Ruffoni, J. (2014). Mensuração da Capacidade Absortiva de Firms que possuem interação com universidades. *Revista Economia e Desenvolvimento*, 26(1), 80-104.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76. doi:10.3905/jpe.2004.412339.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318. doi:10.1080/02664760903030213.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.002.

Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32-46. doi:10.1016/j.jengtecman.2014.02.002.

Scholl, N.; Mulders, S., & Drent, R. (2002). Online qualitative market research: interviewing the at a fingertip. *Qualitative Market Research*, 5(3), 210-223. doi:10.1108/13522750210697596.

Schulze, W. S., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 447-459. doi:10.1111/etap.12159.

Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 69-85. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x.

Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In Tapias, J., & Ward, J. L. (Ed.) *Family values and value creation: How do family-owned businesses foster enduring values*. Palgrave Macmillan Publishers, 71-101

Sharma, P., & Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35, 1199-1205. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00498.x.

Silva, M. (2003): *Capacidade Inovadora Empresarial - Estudos dos Factores Impulsionadores e Limitadores nas Empresas Industriais Portuguesas*. Tese Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Silva, M., Leitão, J., & Raposo, M. (2008): Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to overcome it? *International Journal of Business Excellence*, 1(1-2), 92-105. doi:10.1504/IJBEX.2008.017568.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. doi:10.1177/0149206310385695.

- Sørensen, J. B., & T. E. Stuart. (2000). Aging, Obsolescence and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112. doi:10.2307/2666980.
- Sugahara, C. R., & Jannuzzi, P. M. (2005). Estudo do uso de fontes de informação para inovação tecnológica na indústria brasileira. *Revista Ciência da Informação*, 34(1), 45-56.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* [F. Nonnenmacher, Trad.]. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy Management Review*, 32(03), 774-786.
- Tödtling, F., Lehner, P., & Kaufmann, A. (2009). Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29, 59-71. doi:10.1016/j.technovation.2008.05.002.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfers in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. doi:10.2307/3069443.
- Tsai, Y. Y., Chen, C. N., & Tseng, C. L. (2012). 3Rs Absorptive Capacity: Responsive, Realized, and Reconfigured. *In: Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*, 711-719. International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia.
- Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S., & Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24, 692-710. doi:10.1016/j.jom.2005.05.004.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo, Lda.

Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Boer, M. D. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. doi:10.1287/orsc.10.5.551.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-De-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-De-Lucio, I., & Manjarrés-Henríquez, L. (2008). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research Policy*, 37(4), 616-632. doi:10.1016/j.respol.2008.01.001.

Vicentin, F. O. P. (2015). *Alianças e a sua contribuição no desenvolvimento da capacidade de absorção e no desempenho inovador das empresas dedicadas à biotecnologia*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil). Recuperado em [29/03/2016], de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-20072015-144106/pt-br.php>.

Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15, 507-517. doi:10.1080/10438590500513057.

Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2009). *A Empresa Familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-5. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.

Wang, C. L., Senaratne, C. & Rafiq, M. (2015), Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. *British Journal of Management*, 26: 26-44. doi:10.1111/1467-8551.12066.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. V. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), p. 177-195, 2009.

Wilson, A.; & Laskey, N. (2002). Internet-based marketing research: a serious alternative to traditional research methods? *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, 21(2), 79-84. doi:10.1108/02634500310465380.

- Winter, S. G. (2000). The satisfying principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21, 981-996, 2000.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 33(2), 91-101. doi:10.1002/smj.318.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi:10.5465/AMR.2002.6587995.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512. doi:10.1016/S0883-9026(03)00057-0.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363-381.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, 23-40. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, 1070-1079. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.014.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035-1054. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65. doi:10.1007/s11187-010-9266-7.
- Zahra, S. A., Larraneta, B., & Galán, J. L. (2015). Absorptive Capacity and Technological Innovation. *Wiley Encyclopedia of Management*. 13, 1-5.
- Zahra, S. A. (2016). Developing theory-grounded family business research: Some suggestions. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 3-7. doi:10.1016/j.jfbs.2015.10.004.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. doi:10.1016/j.jfbs.2009.12.003.

Zellweger, T. M., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84. doi:10.1007/s11187-010-9267-6.

APÊNDICE A - Inquérito



Prezado Gestor,

Sou aluna do curso de doutoramento em Gestão, da Universidade da Beira do Interior - UBI, Covilhã/Portugal, e encontro-me a desenvolver um estudo que tem como objetivo identificar como as empresas brasileiras, sediadas no Rio Grande do Sul, absorvem informações relevantes provenientes do ambiente externo, e ao incorporarem em atividades inovadoras as exploram através de um desempenho em inovação. Esta investigação está sob a orientação do Professor Doutor João José de Matos Ferreira/UBI, e do Professor Doutor Shaker Zahra/University of Minnesota/US. O questionário deverá ser respondido pelo gestor da empresa e para que a pesquisa seja possível será necessário um número significativo de respostas.

A sua contribuição é essencial para este estudo e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa, permanecendo os dados confidenciais.

Gloria Charão Ferreira - d1343

Email: gfsfono@globo.com

A. DADOS RELATIVOS À EMPRESA

A1. A família detém mais de 50% da propriedade da empresa?

- () Sim
() Não

A2. Diferentes gerações da família são responsáveis pela gestão da empresa?

- () Sim
() Não

A3. Ano em que esta empresa foi fundada: _____

A4. Quem foi o fundador da empresa

- () Você mesmo
() Pai/ Mãe
() Irmão/Irmãos
() Avô/ Avó
() Combinação acima (por favor especifique.....)
() Outro: _____

A5. Qual é a atividade econômica de sua empresa? _____

A6. Quantos empregados tem atualmente (2015) na empresa? _____

A7. Qual a localização geográfica da empresa (região)? _____

B. A FAMÍLIA NA EMPRESA

B1. Qual das seguintes gerações é atualmente responsável pela gestão da sua empresa? (selecione quantas opções forem necessárias)

- Primeira geração
- Segunda geração
- Terceira geração
- Quarta geração

B2. Qual das seguintes gerações atua no Conselho Administrativo da sua empresa? (selecione quantas opções forem necessárias)

- Primeira geração
- Segunda geração
- Terceira geração
- Quarta geração
- Não possui Conselho Administrativo

B3. Quantas pessoas compõem a equipe de gestão da sua empresa? Total: _____.

B4. Quantos membros da família fazem parte da equipe de gestão da sua empresa? Total: _____.

C. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

C1. Qual é o seu nível de educação/formação?

- Nível Fundamental
- Nível Médio
- Nível Superior/Graduação
- Nível Superior/MBA-Especialização
- Mestrado
- Doutorado

C2. Qual é a sua posição na empresa?

- Gestor de Topo
- Um dos gerentes
- CEO/Diretor - Geral
- CFO/Diretor - Financeiro
- Outro: _____

C3. Há quanto tempo trabalha na empresa? _____anos

C4. Há quanto tempo lidera a empresa? _____anos

C5. Já trabalhou em outras empresas antes?

- Sim [em caso afirmativo, quantos anos? Total_____]
- Não

D. DESEMPENHO EM INOVAÇÃO (considere o período dos últimos 3 anos - entre 2013 a 2015)

D1. A empresa introduz com frequência produtos (bens e/ou serviços) considerados novos, ou significativamente melhorados, **apenas para a empresa?**

- Sim [em caso afirmativo, quantos? Total_____]
- Não

D2. A empresa introduz com frequência produtos (bens e/ou serviços) considerados novos, ou significativamente melhorados, **para o mercado da empresa?**

- Sim [em caso afirmativo, quantos? Total_____]
- Não

E. FONTES DE INFORMAÇÃO EXTERNAS

Assinale com que frequência a sua empresa utiliza cada fonte de informação externas para o desenvolvimento de produtos (bens/serviços) novos ou substancialmente melhorados, no período dos últimos 3 anos - entre 2013 a 2015.

Fontes de Informação Externas	Nunca	Raramente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
	1	2	3	4	5
E1. Fornecedores					
E2. Clientes					
E3. Consumidores					
E4. Concorrentes					
E5. Empresas de consultoria e/ou consultores independentes					
E6. Universidades ou outros centros de ensino superior					
E7. Institutos de pesquisa ou centros tecnológicos					
E8. Centros de capacitação profissional e assistência técnica					
E9. Instituições de testes, ensaios e certificações					
E10. Conferências, encontros e/ou publicações especializadas					

F. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

1. **Capacidade de Aquisição:** refere-se à habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, sendo 1 = <u>Discordo</u> totalmente até 7 = <u>Concordo</u> totalmente		1	2	3	4	5	6	7
PACAP								
Aq1	Na nossa empresa, a busca por informações relevantes a respeito do nosso setor é uma atividade realizada diariamente.							
Aq2	A gestão da nossa empresa incentiva os empregados a obterem informações em fontes externas, que fazem parte do nosso setor.							
Aq3	A gestão da nossa empresa espera que os empregados lidem com informações de outros setores.							

2. **Capacidade de Assimilação:** refere-se aos processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, sendo 1 = <u>Discordo</u> totalmente até 7 = <u>Concordo</u> totalmente		1	2	3	4	5	6	7
PACAP								
As1	Na nossa empresa novas informações e ideias são comunicadas entre as áreas (equipes/setores/unidades/departamentos).							
As2	A gestão da nossa empresa enfatiza a colaboração entre diferentes áreas (equipes/setores/unidades/departamentos) para a resolução de problemas.							
As3	Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações. Por exemplo, quando uma área (equipe/setor/unidade/departamento) obtém, em fontes externas, informações relevantes ela comunica imediatamente às outras áreas da empresa.							
As4	Na nossa empresa há reuniões periódicas entre as diferentes áreas (equipes/setores/unidades/departamentos) com a finalidade de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções e resultados conquistados.							

3. **Capacidade de Transformação:** refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, sendo 1 = <u>Discordo</u> totalmente até 7 = <u>Concordo</u> totalmente		1	2	3	4	5	6	7
RACAP								
Tr1	Na nossa empresa, os empregados têm a habilidade para organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas.							
Tr2	Na nossa empresa, os empregados estão habituados a absorver novo conhecimento, bem como organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível.							
Tr3	Na nossa empresa, os empregados conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes.							
Tr4	Na nossa empresa, os empregados são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho.							

4. **Capacidade de Aplicação (*Exploitation*):** refere-se às rotinas e processos que criam novas operações, competências, bens e produtos.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, sendo 1 = <u>Discordo</u> totalmente até 7 = <u>Concordo</u> totalmente		1	2	3	4	5	6	7
RACAP								
Ex1	A gestão da nossa empresa apoia o desenvolvimento de protótipos (produtos - bens ou serviços - ainda não comercializáveis, que estão em fase de testes ou de planejamento).							
Ex2	A nossa empresa regularmente volta a considerar (reconsiderar) tecnologias adaptando-as de acordo com novos conhecimentos adquiridos.							
Ex3	A nossa empresa tem a habilidade de trabalhar mais efetivamente por meio da adoção de novas tecnologias.							

APÊNDICE B - Composição da amostra

COMPOSIÇÃO DETALHADA DA AMOSTRA	Frequência	Percentual
Industria de Transformação		
Fabricação de produtos alimentícios	36	14,9
Fabricação de bebidas	25	10,4
Fabricação de produtos têxteis	9	3,7
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	19	7,9
Preparação de couros e fabricação de artefatos	19	7,9
Fabricação de produtos de madeira	11	4,6
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	2	0,8
Impressão e reprodução de gravações	3	1,2
Fabricação de produtos químicos	4	1,7
Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	2	0,8
Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	11	4,6
Fabricação de produtos de minerais não metálicos	6	2,5
Metalurgia	5	2,1
Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	16	6,6
Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	5	2,1
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	1	0,4
Fabricação de máquinas e equipamentos	12	5,0
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	4	1,7
Fabricação de móveis	23	9,5
Fabricação de produtos diversos	9	3,7
Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	2	0,8
Total	224	92,9
Construção		
Construção de edifícios	2	0,8
Obras de infraestrutura	6	2,5
Serviços especializados para a construção	4	1,7
Total	12	5,0
Ativ. Profissionais, Científicas e Técnicas		
Serviços de arquitetura e engenharia; testes e análises técnicas	5	2,1
Total	5	2,1
Total da amostra	241	100,0

Código Nacional de Atividade Empresarial - CNAE	Número empregados	Ano em que foi fundada
Indústrias de Transformação		
22.19-6 (Fabricação de artefatos de borracha não especificados anteriormente)	17	1976
16.29-3 (Fabricação de artefatos de madeira, palha, cortiça, vime e material trançado não especificados anteriormente, exceto móveis)	7	2001
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	23	2002
14.13-4 (Confecção de roupas profissionais)	18	1987
33.14-7 (Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos da indústria mecânica)	4	2010
26.21-3 (Fabricação de equipamentos de informática)	5	2002
23.91-5 (Aparelhamento e outros trabalhos em pedras)	4	2012
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	46	1991
23.41-9 (Fabricação de produtos cerâmicos refratários)	28	1930
25.11-0 (Fabricação de estruturas metálicas)	40	2001
11.22-4 (Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas)	88	1947
11.22-4 (Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas)	14	1989
28.33-0 (Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação)	23	1991
31.04-7 (Fabricação de colchões)	146	1985
16.29-3 (Fabricação de artefatos de madeira, palha, cortiça, vime e material trançado não especificados anteriormente, exceto móveis)	220	1946
20.71-1 (Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas)	2	2012
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	12	2002
15.21-1 (Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material)	2	2013
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	30	1977
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	20	2004
10.31-7 (Fabricação de conservas de frutas)	35	1963
20.61-4 (Fabricação de sabões e detergentes sintéticos)	5	1996
28.62-3 (Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo)	308	1971
32.11-6 (Lapidação de gemas e fabricação de artefatos de ourivesaria e joalheria)	9	1967
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	1	2005
11.12-7 (Fabricação de vinho)	20	2003
10.12-1 - Abate de suínos, aves e outros pequenos animais	484	1935
20.71-1 (Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas)	6	1985
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	300	1978
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	260	1978
25.43-8 (Fabricação de ferramentas)	70	1987
25.39-0 (Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais)	19	1973
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	144	1988

14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	9	2004
10.96-1 (Fabricação de alimentos e pratos prontos)	3	2005
13.30-8 (Fabricação de tecidos de malha)	6	1986
28.22-4 (Fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos para transporte e elevação de cargas e pessoas)	98	1996
11.13-5 (Fabricação de malte, cervejas e chopes)	8	2006
15.10-6 (Curtimento e outras preparações de couro)	73	1989
14.22-3 (Fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias)	80	1974
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	2	2006
24.52-1 (Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas)	65	1970
18.11-3 (Impressão de jornais, livros, revistas e outras publicações periódicas)	10	1990
10.33-3 (Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes)	9	1996
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	2	1993
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	507	1984
10.93-7 (Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos)	9	1996
20.63-1 (Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal)	17	1987
29.41-7 (Fabricação de peças e acessórios para o sistema motor de veículos automotores)	6	1985
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	2	2014
33.14-7 (Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos da indústria mecânica)	300	1960
10.95-3 (Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos)	13	2002
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	50	2000
28.62-3 (Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo)	100	2009
10.33-3 (Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes)	15	1996
24.51-2 (Fundição de ferro e aço)	8	2000
10.53-8 (Fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis)	20	1987
31.02-1 (Fabricação de móveis com predominância de metal)	60	1998
31.02-1 (Fabricação de móveis com predominância de metal)	70	1977
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	120	2002
16.10-2 (Desdobramento de madeira)	20	1994
10.99-6 (Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente)	5	1997
11.12-7 (Fabricação de vinho)	530	1913
32.99-0 (Fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente)	5	2006
25.12-8 (Fabricação de esquadrias de metal)	6	1991
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	5	1998
25.92-6 (Fabricação de produtos de trefilados de metal)	50	1973
10.52-0 (Fabricação de laticínios)	6	2007

17.31-1 (Fabricação de embalagens de papel)	5	2012
25.12-8 (Fabricação de esquadrias de metal)	9	1990
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	38	1993
28.64-0 - Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias do vestuário, do couro e de calçados	73	1985
24.52-1 (Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas)	27	2002
28.40-2 (Fabricação de máquinas-ferramenta)	30	2006
28.33-0 (Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação)	33	2002
14.13-4 (Confecção de roupas profissionais)	30	1987
26.10-8 (Fabricação de componentes eletrônicos)	50	1987
14.11-8 (Confecção de roupas íntimas)	20	1962
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	22	1992
14.12-6 - Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	294	1948
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	2	2006
13.13-8 (Fiação de fibras artificiais e sintéticas)	30	1980
20.71-1 (Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas)	90	1943
32.92-2 (Fabricação de equipamentos e acessórios para segurança e proteção pessoal e profissional)	23	1982
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	11	1985
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	30	2011
11.12-7 (Fabricação de vinho)	35	1998
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	36	2004
24.52-1 (Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas)	40	1996
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	16	1988
32.50-7 (Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos)	7	1982
28.33-0 (Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação)	15	2010
26.51-5 (Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle)	7	2004
20.63-1 (Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal)	80	1977
10.53-8 (Fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis)	12	2003
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	5	2002
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	10	1986
10.69-4 (Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente)	67	1950
13.30-8 (Fabricação de tecidos de malha)	24	2005
13.30-8 (Fabricação de tecidos de malha)	5	1986
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	4	1992
22.19-6 (Fabricação de artefatos de borracha não especificados anteriormente)	239	1966
16.29-3 (Fabricação de artefatos de madeira, palha, cortiça, vime e material trançado não especificados anteriormente, exceto móveis)	27	1972
22.12-9 (Reforma de pneumáticos usados)	250	1958

28.12-7 (Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, exceto válvulas)	54	1957
15.29-7 (Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente)	15	1996
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	12	1983
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	240	1999
15.29-7 (Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente)	6	1980
24.12-1 (Produção de semiacabados de aço)	50	1984
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	32	2000
10.99-6 (Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente)	15	2013
13.51-1 (Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico)	4	1992
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	45	1990
10.99-6 (Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente)	8	2013
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	98	2006
11.12-7 (Fabricação de vinho)	12	1979
21.21-1 (Fabricação de medicamentos para uso humano)	81	1992
25.12-8 (Fabricação de esquadrias de metal)	4	1999
10.96-1 (Fabricação de alimentos e pratos prontos)	4	1996
28.24-1 (Fabricação de aparelhos e equipamentos de ar condicionado)	10	2003
28.40-2 (Fabricação de máquinas-ferramenta)	26	2001
11.12-7 (Fabricação de vinho)	6	2001
25.11-0 (Fabricação de estruturas metálicas)	20	1972
16.22-6 (Fabricação de estruturas de madeira e de artigos de carpintaria para construção)	25	1988
15.21-1 (Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material)	10	1995
13.51-1 (Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico)	50	2000
25.99-3 (Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente)	2	1990
10.94-5 (Fabricação de massas alimentícias)	4	1987
11.12-7 (Fabricação de vinho)	12	1969
11.12-7 (Fabricação de vinho)	160	1931
16.10-2 (Desdobramento de madeira)	45	1991
14.22-3 (Fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias)	65	1979
31.03-9 (Fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal)	50	1997
16.21-8 (Fabricação de madeira laminada e de chapas de madeira compensada, prensada e aglomerada)	21	1993
11.12-7 (Fabricação de vinho)	6	1985
11.12-7 (Fabricação de vinho)	437	1931
11.12-7 (Fabricação de vinho)	74	1960
16.21-8 (Fabricação de madeira laminada e de chapas de madeira compensada, prensada e aglomerada)	30	1998

16.22-6 (Fabricação de estruturas de madeira e de artigos de carpintaria para construção)	7	1972
28.69-1 (Fabricação de máquinas e equipamentos para uso industrial específico não especificados anteriormente)	45	1996
16.22-6 (Fabricação de estruturas de madeira e de artigos de carpintaria para construção)	15	1978
16.29-3 (Fabricação de artefatos de madeira, palha, cortiça, vime e material trançado não especificados anteriormente, exceto móveis)	25	1972
32.50-7 (Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos)	23	1967
13.30-8 (Fabricação de tecidos de malha)	12	1999
32.50-7 (Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos)	23	1991
11.12-7 (Fabricação de vinho)	520	1910
11.12-7 (Fabricação de vinho)	530	1913
11.12-7 (Fabricação de vinho)	15	1974
28.62-3 (Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo)	100	2009
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	2	1986
25.99-3 (Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente)	50	1984
26.10-8 (Fabricação de componentes eletrônicos)	200	2003
10.91-1 (Fabricação de produtos de panificação)	44	1991
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	6	2007
22.22-6 (Fabricação de embalagens de material plástico)	190	1967
25.12-8 (Fabricação de esquadrias de metal)	7	2000
27.90-2 (Fabricação de equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente)	20	1997
25.99-3 (Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente)	84	1986
11.13-5 (Fabricação de malte, cervejas e chopes)	47	1974
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	180	1956
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	95	1990
11.12-7 (Fabricação de vinho)	18	1974
11.12-7 (Fabricação de vinho)	120	1970
11.12-7 (Fabricação de vinho)	80	1970
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	120	1991
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	50	1991
29.49-2 (Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente)	15	1998
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	170	1994
25.11-0 (Fabricação de estruturas metálicas)	40	2003
21.21-1 (Fabricação de medicamentos para uso humano)	50	1957
15.29-7 (Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente)	40	2002
18.21-1 (Serviços de pré-impressão)	6	1997
11.12-7 (Fabricação de vinho)	12	2004

11.12-7 (Fabricação de vinho)	15	1983
11.12-7 (Fabricação de vinho)	7	1974
11.12-7 (Fabricação de vinho)	60	1963
10.93-7 (Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos)	60	1982
10.93-7 (Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos)	90	1976
25.12-8 (Fabricação de esquadrias de metal)	3	2013
32.99-0 (Fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente)	14	2008
10.31-7 (Fabricação de conservas de frutas)	180	1995
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	4	2013
22.22-6 (Fabricação de embalagens de material plástico)	43	2001
11.12-7 (Fabricação de vinho)	20	2003
15.40-8 (Fabricação de partes para calçados, de qualquer material)	7	1999
15.21-1 (Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material)	44	1994
15.21-1 (Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material)	215	1985
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	187	1979
15.40-8 (Fabricação de partes para calçados, de qualquer material)	30	2007
11.22-4 (Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas)	50	1992
11.22-4 (Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas)	440	1977
23.30-3 (Fabricação de artefatos de concreto, cimento, fibrocimento, gesso e materiais semelhantes)	25	1988
10.12-1 (Abate de suínos, aves e outros pequenos animais)	30	1983
10.12-1 (Abate de suínos, aves e outros pequenos animais)	40	1970
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	120	1988
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	137	1948
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	20	1972
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	490	1978
31.02-1 (Fabricação de móveis com predominância de metal)	53	1982
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	90	1995
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	60	1979
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	45	1991
22.23-4 (Fabricação de tubos e acessórios de material plástico para uso na construção)	8	1999
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	12	1993
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	27	2006
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	55	2000
10.13-9 (Fabricação de produtos de carne)	15	1922
10.96-1 (Fabricação de alimentos e pratos prontos)	40	1990
17.41-9 (Fabricação de produtos de papel, cartolina, papel-cartão e papelão ondulado para uso comercial e de escritório)	3	1998

20.99-1 (Fabricação de produtos químicos não especificados anteriormente)	6	1985
32.50-7 (Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos)	32	1995
27.10-4 (Fabricação de geradores, transformadores e motores elétricos)	25	2007
28.64-0 (Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias do vestuário, do couro e de calçados)	16	1978
26.51-5 (Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle)	12	1988
28.69-1 (Fabricação de máquinas e equipamentos para uso industrial específico não especificados anteriormente)	24	2006
15.33-5 (Fabricação de calçados de material sintético)	70	1991
26.10-8 (Fabricação de componentes eletrônicos)	5	1992
23.19-2 (Fabricação de artigos de vidro)	26	2006
28.21-6 (Fabricação de aparelhos e equipamentos para instalações térmicas)	15	2008
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	50	1997
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	7	1993
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	30	1990
29.49-2 (Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente)	5	1967
16.22-6 (Fabricação de estruturas de madeira e de artigos de carpintaria para construção)	11	1991
31.01-2 (Fabricação de móveis com predominância de madeira)	32	1979
25.11-0 (Fabricação de estruturas metálicas)	35	1993
14.11-8 (Confecção de roupas íntimas)	20	2000
11.12-7 (Fabricação de vinho)	6	1991
10.31-7 (Fabricação de conservas de frutas)	10	1996
24.51-2 (Fundição de ferro e aço)	829	1956
27.90-2 (Fabricação de equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente)	4	2000
23.30-3 (Fabricação de artefatos de concreto, cimento, fibrocimento, gesso e materiais semelhantes)	65	2005
29.49-2 (Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente)	110	2002
32.50-7 (Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos)	7	1982
25.43-8 (Fabricação de ferramentas)	10	2014
23.42-7 (Fabricação de produtos cerâmicos não-refratários para uso estrutural na construção)	24	1930
18.11-3 (Impressão de jornais, livros, revistas e outras publicações periódicas)	5	1991
14.13-4 (Confecção de roupas profissionais)	12	1973
18.30-0 (Reprodução de materiais gravados em qualquer suporte)	7	2002
32.92-2 (Fabricação de equipamentos e acessórios para segurança e proteção pessoal e profissional)	5	1987
22.29-3 (Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente)	5	2001
15.31-9 (Fabricação de calçados de couro)	50	2012
10.62-7 (Moagem de trigo e fabricação de derivados)	45	1945

25.41-1 (Fabricação de artigos de cutelaria)	8	1990
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	100	1996
14.12-6 (Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas)	2	1992
13.51-1 (Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico)	5	1994
13.40-5 (Acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis)	11	2002
Indústrias Construção		
43.91-6 (Obras de fundações)	12	1977
43.29-1 (Obras de instalações em construções não especificadas anteriormente)	78	1988
41.20-4 (construção de edifícios)	33	1994
42.11-1 (Construção de rodovias e ferrovias)	450	2004
43.91-6 (Obras de fundações)	5	1974
41.20-4 (Construção de edifícios)	20	2003
43.13-4 (Obras de terraplenagem)	15	1980
42.99-5 (Obras de engenharia civil não especificadas anteriormente)	20	1987
42.99-5 (Obras de engenharia civil não especificadas anteriormente)	130	1975
42.99-5 (Obras de engenharia civil não especificadas anteriormente)	20	1987
42.22-7 (Construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construções correlatas)	35	2007
42.99-5 (Obras de engenharia civil não especificadas anteriormente)	15	1989
42.99-5 (Obras de engenharia civil não especificadas anteriormente)	500 diretos e 1500 indiretos	1984
41.20-4 (Construção de edifícios)	57	1989
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas		
71.12-0 (Serviços de engenharia)	3	2000
71.12-0 (Serviços de engenharia)	1	1995
71.12-0 (Serviços de engenharia)	62	1967
71.12-0 (Serviços de engenharia)	1	2012
71.12-0 (Serviços de engenharia)	2	2013
71.12-0 (Serviços de engenharia)	4	1981
71.12-0 (Serviços de engenharia)	3	1998
Informação e Comunicação		
62.03-1 (Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis)	8	1999
62.01-5 (Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda)	11	2000
62.02-3 (Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis)	140	1992

APÊNDICE C - Estatística Descritiva e Teste Mann-Whitney

Estatística Descritiva - Fontes de Informação Externas

Fontes de Informação Externas	Média	Desvio Padrão
Fornecedores	3,51	1,103
Clientes	4,16	,885
Consumidores	3,71	1,131
Concorrentes	2,98	1,172
Empresas de consultoria e/ou consultores independentes	2,10	,958
Universidades ou outros centros de ensino superior	2,22	1,050
Institutos de pesquisa ou centros tecnológicos	2,10	1,054
Centros de capacitação profissional e assistência técnica	2,24	,941
Institutos de testes, ensaios e certificações	2,06	1,051
Conferências, encontros e/ou publicações especializadas	2,56	1,125

Mann-Whitney Test

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of [Provider] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,169	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of [Customers] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,404	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of [Consumers] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,633	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of [Competitors] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,870	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of [Consultants] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,689	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of [Universities] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,151	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of [Technology_centers] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,060	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of [Professional_centers] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,079	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of [Certification_institutes] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,840	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of [Conferences_publications] is the same across categories of Generational Diversity in management	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,902	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

APÊNDICE D - Teste Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	df	Sig.
(B1) Ano em que esta empresa foi fundada	,122	241	,000
(B4) Quantos empregados tem atualmente (2015) na empresa?	,290	241	,000
(C3) Quantas pessoas compõem a equipe de gestão da sua empresa?	,285	241	,000
(C4) Quantos membros da família fazem parte da equipe de gestão da sua empresa?	,252	241	,000
(D3) Há quanto tempo trabalha na empresa?	,131	241	,000
(D4) Há quanto tempo lidera a empresa?	,145	241	,000
(D5) Já trabalhou em outras empresas anteriormente?	,211	241	,000
(E1) A empresa introduz com frequência produtos (bens e/ou serviços) considerados novos, ou significativamente melhorados, APENAS PARA A EMPRESA?	,291	241	,000
(E2) A empresa introduz com frequência produtos (bens e/ou serviços) considerados novos, ou significativamente melhorados, PARA O MERCADO DA EMPRESA?	,309	241	,000

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	df	Sig.
(F1) Fornecedores	,177	241	,000
(F2) Clientes	,261	241	,000
(F3) Consumidores	,202	241	,000
(F4) Concorrentes	,173	241	,000
(F5) Empresas de consultoria e/ou consultores independentes	,257	241	,000
(F6) Universidades ou outros centros de ensino superior	,266	241	,000
(F7) Institutos de pesquisa ou centros tecnológicos	,232	241	,000
(F8) Centros de capacitação profissional e assistência técnica	,271	241	,000
(F9) Institutos de testes, ensaios e certificações	,232	241	,000
(F10). Conferências, encontros e/ou publicações especializadas	,196	241	,000
Capacidade de Absorção			
Aq1	,206	241	,000
Aq2	,199	241	,000
Aq3	,194	241	,000
As1	,173	241	,000
As2	,204	241	,000
As3	,160	241	,000
As4	,170	241	,000
Tr1	,189	241	,000
Tr2	,186	241	,000
Tr3	,203	241	,000
Tr4	,188	241	,000
Ex1	,181	241	,000
Ex2	,222	241	,000
Ex3	,171	241	,000

APÊNDICE E - Modelos de Equações Estruturais

Parte 1 - Análises do 1º modelo estimado (H2 e H5)

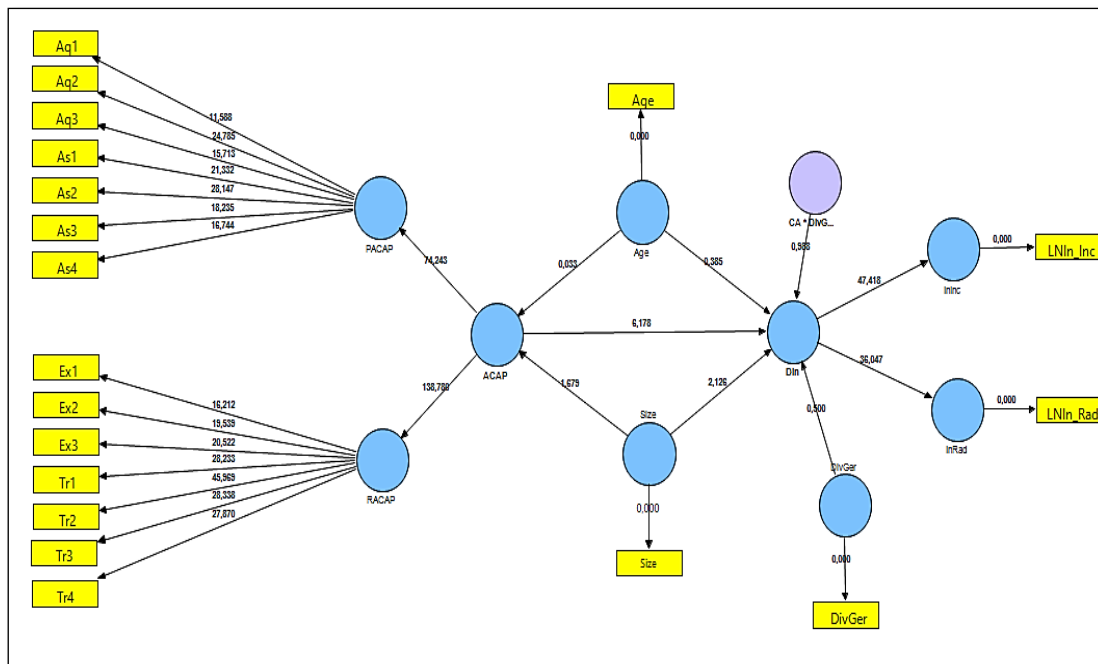
Outer Loadings

Indicadores	VL 2ª ordem		VL 1ª ordem				VL Controle e Moderação		
	ACAP	DIn	PACAP	RACAP	InInc	InRad	Age	Size	DivGer
Aq1	0,5694		0,5999						
Aq2	0,733		0,7661						
Aq3	0,6340		0,6704						
As1	0,6507		0,7621						
As2	0,7187		0,7764						
As3	0,6204		0,6955						
As4	0,6348		0,7125						
Tr1	0,7480			0,7819					
Tr2	0,8392			0,8705					
Tr3	0,8261			0,8363					
Tr4	0,7925			0,8224					
Ex1	0,5930			0,6876					
Ex2	0,7255			0,7738					
Ex3	0,6826			0,7474					
LnIn_Inc		0,8585			1				
LnIn_Rad		0,8415				1			
Age							1		
Size								1	
DivGer									1

Path Coefficients

VL	ACAP	DIn	InInc	InRad	PACAP	RACAP
ACAP		0,335886			0,915937	0,947016
Age	0,002651	0,024325				
ACAP*DivGer		0,088657				
DIn			0,858517	0,841539		
DivGer		0,030376				
Size	0,130010		0,138430			

Estadística t



Parte 2 - Análises do 2º modelo estimado (H1, H3 and H4)

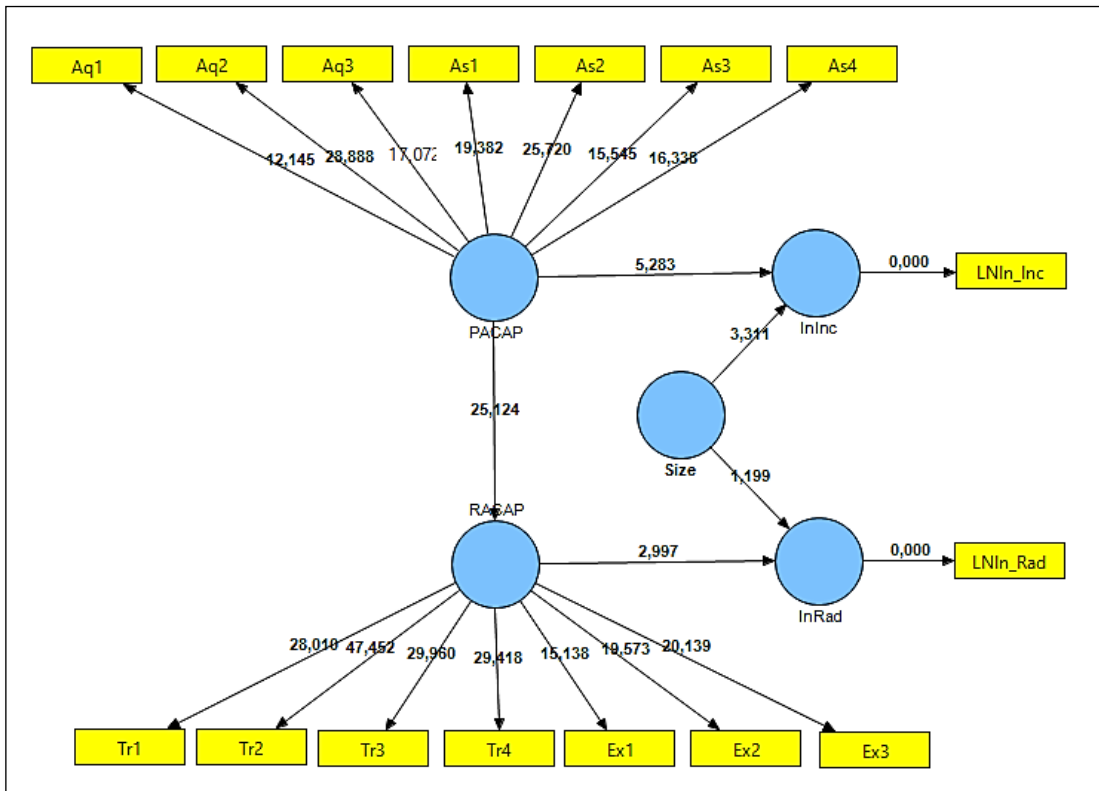
Outer Loadings

Indicadores	VL de 1ª ordem				
	PACAP	RACAP	InInc	InRad	Size
Aq1	0,6104				
Aq2	0,7869				
Aq3	0,6861				
As1	0,7448				
As2	0,7661				
As3	0,6707				
As4	0,7119				
Tr1		0,7837			
Tr2		0,8738			
Tr3		0,8413			
Tr4		0,8243			
Ex1		0,6777			
Ex2		0,7717			
Ex3		0,7433			
Lln_Inc			1		
Lln_Rad				1	
Size					1

Path Coefficients

VL	InInc	InRad	PACAP	RACAP	Size
InInc					
InRad					
PACAP	0,310074			0,745261	
RACAP		0,190313			
Size	0,198412	0,069053			

Estadística t



ANEXO A - Indicadores Industriais do Rio Grande do Sul

Resultados Setoriais – JANEIRO/2017

	Faturamento - Var. %			Horas Trabalhadas - Var. %		
	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses
Alimentos	-4,7	-4,7	-18,5	0,2	0,2	4,2
Bebidas	-43,8	-43,8	-10,9	-4,7	-4,7	-7,4
Tabaco	-50,6	-50,6	-1,5	-1,9	-1,9	-14,7
Têxteis	3,9	3,9	1,9	-1,0	-1,0	-11,6
Vestuário e acessórios	5,7	5,7	-5,3	12,3	12,3	-6,7
Couros e calçados	12,8	12,8	-2,2	10,2	10,2	1,0
Couros	4,1	4,1	-14,5	-13,5	-13,5	3,9
Calçados	21,7	21,7	0,4	11,3	11,3	0,2
Produtos de Madeira	-42,1	-42,1	-4,7	-6,0	-6,0	12,0
Impressão e Reproduções de gravações	-20,8	-20,8	-10,6	-13,9	-13,9	-11,5
Químicos, derivados de petróleo e biocombustíveis	-9,1	-9,1	-6,7	1,9	1,9	0,5
Borracha e de material plástico	-4,2	-4,2	-5,7	15,4	15,4	-2,4
Borracha	-11,1	-11,1	-6,1	17,9	17,9	-1,3
Metalurgia	39,1	39,1	-5,8	-20,1	-20,1	-20,7
Produtos de metal	11,0	11,0	-5,5	-11,0	-11,0	-10,6
Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	-0,4	-0,4	1,1	3,9	3,9	3,9
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	-21,9	-21,9	-18,6	-20,0	-20,0	-26,1
Máquinas e equipamentos	28,6	28,6	-13,1	-7,0	-7,0	-12,4
Máquinas agrícolas	32,1	32,1	-4,0	1,1	1,1	-13,2
Veículos automotores	-26,7	-26,7	-13,6	-42,7	-42,7	-16,3
Móveis	-9,5	-9,5	-17,3	-13,3	-13,3	-12,4
Indústria de Transformação	-7,2	-7,2	-10,3	-3,3	-3,3	-4,9

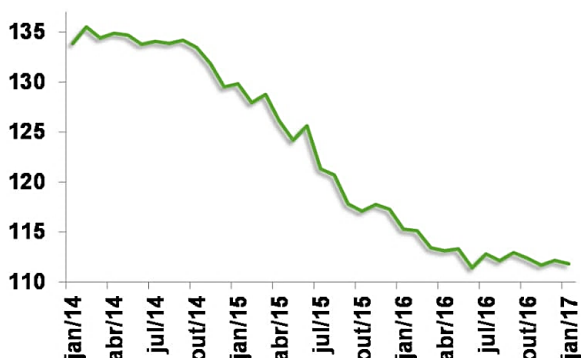
Resultados Setoriais – JANEIRO/2017

	Pessoal Ocupado - Var. %			Massa Salarial - Var. %		
	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses
Alimentos	-3,2	-3,2	-3,8	0,5	0,5	-5,8
Bebidas	1,5	1,5	-3,7	0,4	0,4	-2,6
Tabaco	-2,8	-2,8	-15,2	-7,2	-7,2	-9,4
Têxteis	0,2	0,2	-12,3	4,8	4,8	-10,7
Vestuário e acessórios	-1,2	-1,2	-7,4	-8,0	-8,0	-11,1
Couros e calçados	4,6	4,6	0,5	3,7	3,7	0,5
Couros	-8,9	-8,9	2,7	-16,6	-16,6	-7,0
Calçados	4,7	4,7	0,1	4,5	4,5	0,6
Produtos de Madeira	11,5	11,5	12,3	-10,0	-10,0	10,7
Impressão e Reproduções de gravações	-10,1	-10,1	-12,3	-9,6	-9,6	-16,9
Químicos, derivados de petróleo e biocombustíveis	-1,2	-1,2	-0,8	11,9	11,9	-2,2
Borracha e de material plástico	-0,2	-0,2	-5,5	2,0	2,0	-0,9
Borracha	-0,7	-0,7	-4,5	2,2	2,2	-2,7
Metalurgia	-10,5	-10,5	-14,4	-11,4	-11,4	-21,8
Produtos de metal	-15,5	-1,3	-11,7	-5,7	-5,7	-11,0
Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	-7,8	-7,8	-7,8	-17,6	-17,6	-5,8
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	-11,1	-11,1	-19,1	-19,6	-19,6	-13,9
Máquinas e equipamentos	-6,5	-6,5	-10,6	2,4	2,4	-9,5
Máquinas agrícolas	0,9	0,9	-8,5	12,3	12,3	-7,3
Veículos automotores	-12,2	-12,2	-13,0	-7,1	-7,1	-9,1
Móveis	-6,6	-6,6	-10,6	7,4	7,4	-9,1
Indústria de Transformação	-2,7	-2,7	-6,6	-1,8	-1,8	-7,2

Fonte: FIERGS (2017)

Massa Salarial Real

(Dessazonalizado - Índice base: média 2006 = 100 - Deflator: INPC-IBGE)

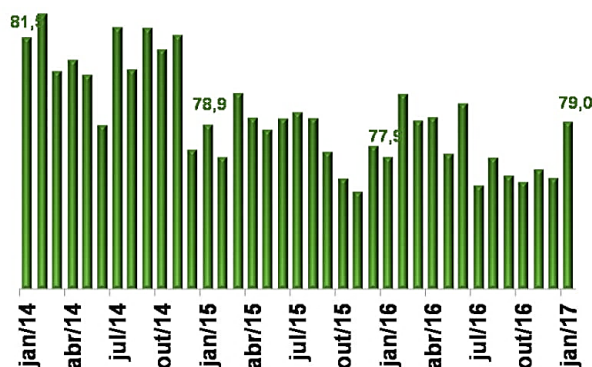


O indicador mostra estabilidade

- Em janeiro, a massa salarial caiu 0,3% em relação a dezembro, sem os efeitos sazonais. Apesar da queda, o indicador mostra um quadro de estabilidade.
- Comparando janeiro de 2017 com o mesmo mês de 2016, o indicador recuou 1,8%.
- Destaques setoriais no ano.
 - Negativos:** Mat. Elétrico (-19,6%), Veículos automotores (-7,1%) e Metalurgia (-11,4%).
 - Positivos:** Couros e calçados (+3,7%), Químicos e derivados de petróleo (+11,9%) e Móveis (+7,4%).

Utilização da Capacidade Instalada

(Dessazonalizado - Grau Médio)

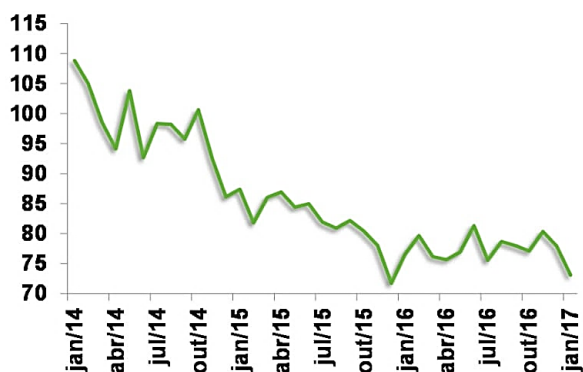


Indicador revela menor ociosidade

- A UCI cresceu 1,7 ponto percentual em janeiro na comparação com dezembro, feito o ajuste sazonal.
- Em relação ao primeiro mês de 2016, a UCI aumentou 1,1 ponto percentual.
- Destaques setoriais no ano.
 - Positivos:** Alimentos (+1,2 p.p.), Vestuário (+5,9 p.p.) e Borracha e plásticos (+6,6 p.p.).
 - Negativos:** Bebidas (-9,6 p.p.), Material Elétrico (-5,3 p.p.) e Móveis (-1,8 p.p.).

Compras industriais

(Dessazonalizado - Índice base: média 2006 = 100)



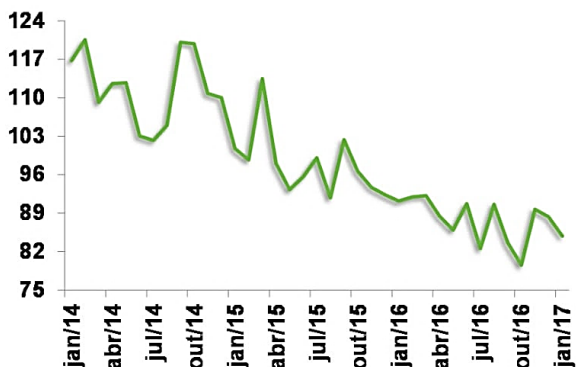
Compras caíram pelo segundo mês

- As compras (-6,2%) voltaram a cair com força na série ajustada sazonalmente.
- Comparativamente a janeiro de 2016, a redução foi bem menos intensa: -0,2%.
- Destaques setoriais no ano.
 - Negativos:** Veículos automotores (-37,2%), Madeira (-35,7%) e Tabaco (-45,4%).
 - Positivos:** Máquinas e equipamentos (+20,9%), Químicos e derivados de petróleo (13,4%) e Produtos de metal (25,6%).

Unidade de Estudos Econômicos | Sistema FIERGS

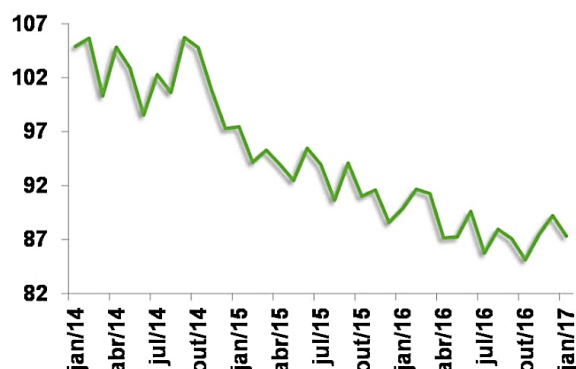
Faturamento Real

(Dessazonalizado - Índice base: média 2006 = 100 - Deflator: IPA/OG-FGV)



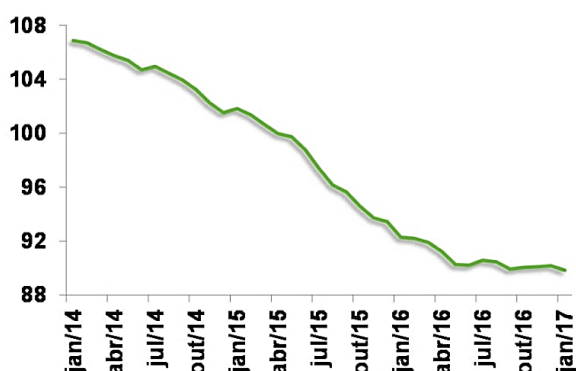
Horas Trabalhadas na Produção

(Dessazonalizado - Índice base: média 2006 = 100)



Pessoal Ocupado

(Dessazonalizado - Índice base: média 2006 = 100)



Faturamento cai pelo segundo mês

- O Faturamento (-4,0%) caiu pelo segundo mês seguido, devolvendo parte do forte crescimento em novembro (12,7%).
- Relativamente a janeiro de 2016, a queda foi de 7,2%.
- Destaques setoriais no ano.
 - **Negativos:** Alimentos (-18,6%), Tabaco (-50,6%) e Veículos automotores (-26,7%).
 - **Positivos:** Máquinas e equipamentos (+28,6%), Couros e calçados (+12,8%) e Produtos de metal (+11,0%).

Queda interrompe dois meses de expansão

- O indicador caiu 2,1% na virada do ano, com ajuste sazonal, interrompendo dois meses de expansão.
- Em relação a janeiro de 2016, o indicador caiu 3,3%.
- Destaques setoriais no ano.
 - **Negativos:** Veículos automotores (-42,7%), Produtos de metal (-11,0%) e Máquinas e equipamentos (-7,0%).
 - **Positivos:** Couros e calçados (+10,2%) Borracha e plásticos (+15,4%) e Vestuário (+12,3%).

Emprego voltou a cair

- Depois de três meses de estabilidade, na série ajustada sazonalmente, o indicador caiu 0,4% na passagem de ano.
- Na comparação com janeiro de 2016, o indicador recuou 2,7%.
- Destaques setoriais no ano.
 - **Negativos:** Veículos automotores (-12,2%), Alimentos (-3,2%) e Máquinas e equipamentos (-6,5%).
 - **Positivos:** Couros e calçados (+4,6%) e Madeira (+11,5%).

Unidade de Estudos Econômicos | Sistema FIERGS

Fonte: FIERGS (2017)

Resultados Setoriais – JANEIRO/2017

	UCI - Grau Médio %			Compras Industriais - Var. %		
	No mês	Mesmo mês ano anterior	Média ano	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses
Alimentos	86,3	85,1	84,9	-0,2	-0,2	-2,0
Bebidas	50,7	60,3	60,3	-4,8	-4,8	-1,6
Tabaco	-	-	-	-45,4	-45,4	4,8
Têxteis	46,4	39,4	50,4	13,6	13,6	-21,3
Vestuário e acessórios	43,9	38,0	51,5	-27,4	-27,4	-8,9
Couros e calçados	83,9	84,5	86,2	8,7	8,7	4,2
Couros	52,5	78,1	74,8	-37,7	-37,7	-7,6
Calçados	84,7	85,8	87,1	17,1	17,1	6,4
Produtos de Madeira	59,5	68,4	72,7	-35,7	-35,7	-2,4
Impressão e Reproduções de gravações	-	69,0	37,3	-0,2	-0,2	-4,1
Químicos, derivados de petróleo e biocombustíveis	87,3	80,0	85,3	13,4	13,4	-8,5
Borracha e de material plástico	77,9	71,3	76,8	-8,0	-8,0	-10,9
Borracha	79,3	72,0	77,7	-15,7	-15,7	-11,5
Metalurgia	79,6	72,7	72,2	-8,6	-8,6	-4,9
Produtos de metal	75,5	71,9	76,2	25,6	25,6	-3,9
Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	88,2	88,4	90,1	-9,9	-9,9	-6,6
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	83,0	88,2	80,7	-9,5	-9,5	-22,9
Máquinas e equipamentos	71,0	68,7	73,5	20,9	20,9	2,8
Máquinas agrícolas	82,9	51,5	71,9	20,3	20,3	14,6
Veículos automotores	73,1	73,8	72,8	-37,2	-37,2	-13,0
Móveis	76,4	78,2	78,1	-11,7	-11,7	-17,3
Indústria de Transformação	76,6	75,5	78,0	-0,2	-0,2	-4,6

Resultados Setoriais – JANEIRO/2017

	Rendimentos médios - Var. %			IDI - Var. %		
	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses	Mesmo mês ano anterior	Ac. no ano	Ac. 12 meses
Alimentos	3,8	3,8	-2,1	-0,9	-0,9	-2,2
Bebidas	-1,0	-1,0	0,9	-7,8	-7,8	-5,1
Tabaco	-4,5	-4,5	3,7	-22,9	-22,9	-8,9
Têxteis	4,6	4,6	1,1	5,6	5,6	-9,1
Vestuário e acessórios	-6,9	-6,9	-4,1	-5,8	-5,8	-8,3
Couros e calçados	-0,8	-0,8	-0,1	7,0	7,0	1,1
Couros	-8,5	-8,5	-9,0	-14,4	-14,4	-5,4
Calçados	-0,2	-0,2	0,4	9,0	9,0	1,4
Produtos de Madeira	-19,3	-19,3	-1,3	-25,8	-25,8	2,2
Impressão e Reproduções de gravações	0,5	0,5	-6,0	-	-	-
Químicos, derivados de petróleo e biocombustíveis	13,3	13,3	-1,4	2,0	2,0	-0,9
Borracha e de material plástico	2,2	2,2	4,7	3,1	3,1	-3,7
Borracha	2,9	2,9	1,9	-0,3	-0,3	-3,6
Metalurgia	-1,0	-1,0	-8,2	0,4	0,4	-6,3
Produtos de metal	-4,5	-4,5	0,5	2,4	2,4	-7,6
Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	-10,6	-10,6	2,1	-7,0	-7,0	-3,2
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	-9,6	-9,6	5,7	-15,5	-15,5	-16,4
Máquinas e equipamentos	9,6	9,6	0,9	6,3	6,3	-7,3
Máquinas agrícolas	11,4	11,4	0,4	20,6	20,6	-0,2
Veículos automotores	5,8	5,8	4,9	-23,3	-23,3	-12,3
Móveis	14,9	14,9	1,8	-4,6	-4,6	-11,5
Indústria de Transformação	0,9	0,9	-0,7	-2,2	-2,2	-5,4

Indicadores Industriais | Publicação mensal cujo objetivo é medir o nível da atividade da indústria de transformação. Faturamento, Horas Trabalhadas na Produção, Utilização da Capacidade Instalada, Compras Totais, Emprego e Massa salarial - foram escolhidas devido a grande confiabilidade das informações obtidas através das indústrias informantes, e pela grande importância e influência que tais variáveis têm no nível de atividade do RS. O Índice de Desempenho Industrial (IDI/RS) é calculado a partir dessas variáveis que são coletadas mensalmente de uma amostra das indústrias gaúchas. Desta maneira, a preocupação básica está associada à geração de taxas de crescimento para um conjunto de variáveis, que permitem a construção de séries de base fixa (não é objetivo estimar valores absolutos). Os indicadores Industriais são produzidos a partir de pesquisa conduzida pela FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL e integram o sistema coordenado pela CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI).



Mais informações como série histórica e metodologia da pesquisa em:

<http://www.fiergs.org.br/pt-br/economia/indicador-economico/indicadores-industriais>

