



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**UNIDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - UAAC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PPGA/UAAC/CH/UFCG**



**RECURSOS DE INCUBAÇÃO, CAPACIDADE  
ABSORTIVA E OS REFLEXOS EM INOVAÇÃO DE  
EMPREENDIMENTOS: UMA ANÁLISE DE  
AGRONEGÓCIOS PARAIBANOS INCUBADOS NA  
IACOC**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**KARINA TEIXEIRA LIMA**

**CAMPINA GRANDE-PB, 2021.**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KARINA TEIXEIRA LIMA**

**RECURSOS DE INCUBAÇÃO, CAPACIDADE  
ABSORTIVA E OS REFLEXOS EM INOVAÇÃO DE  
EMPREENDIMENTOS: UMA ANÁLISE DE  
AGRONEGÓCIOS PARAIBANOS INCUBADOS NA  
IACOC**

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, Brasil.

**Campina Grande, 2021.**

L732r

Lima, Karina Teixeira.

Recursos de incubação, capacidade absorviva e os reflexos em inovação de empreendimentos: uma análise de agronegócios paraibanos incubados na IACOC / Karina Teixeira Lima. – Campina Grande, 2021.  
115 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2021.  
"Orientação: Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira".  
Referências.

1. Inovação – Administração de Empresas. 2. Capacidade Absortiva. 3. Incubadoras de Empresas. 4. Empreendedorismo. 5. Resource-Based View. 6. Agronegócio. I. Moreira, Vinicius Farias. II. Título.

CDU 005.591.6(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO  
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

## **FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES**

**KARINA TEIXEIRA LIMA**

"RECURSOS DE INCUBAÇÃO, CAPACIDADE ABSORTIVA E OS REFLEXOS EM INOVAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS: UMA ANÁLISE DE AGRONEGÓCIOS PARAIBANOS INCUBADOS NA IACOC"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 07/05/2021

Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira - PPGA/UFCG  
Orientador

Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia - PPGA/UFCG  
Examinadora Interna

Profa. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira - PPGTur/UFPE  
Examinadora Externa

Campina-Grande-PB, 2021



Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS FARIAS MOREIRA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/05/2021, às 17:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Yákara Vasconcelos Pereira, Usuário Externo**, em 10/05/2021, às 10:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/05/2021, às 10:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **1444560** e o código CRC **C53F3CF9**.

*Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas, ao tocar uma alma humana,  
seja apenas outra alma humana.*

*Carl Jung*

## AGRADECIMENTOS

O término de uma jornada torna-se gratificante não pelo momento em que se chega, mas por todas as experiências vivenciadas, pelas etapas vencidas e, por todas as pessoas que contribuíram na caminhada. Muitas pessoas e instituições foram importantes nesse caminho, às quais dedico meus sinceros agradecimentos:

Gostaria de agradecer à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oferta do Mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira, pelo apoio, compreensão e paciência. Obrigada por ter me acompanhado pela segunda vez como orientador. Por ter confiado no meu trabalho e viabilizado a conclusão desta dissertação. Foi um prazer contar com seu suporte novamente.

Aos membros da banca examinadora que se dispuseram a colaborar no aprimoramento desta dissertação, professora Dra Suzanne Nóbrega e Dra Yákara Vasconcelos.

Sou grata aos professores e servidores do PPGA/UFCG, especialmente, a professora Dra Adriana Chim Miki pelos conselhos naquele momento.

Aos gestores da IACOC e empreendedores incubados entrevistados que mesmo em meio a pandemia de COVID-19, se dispuseram a responder as perguntas e contribuir para que esta investigação fosse finalizada. Meu mais sincero respeito e agradecimento a vocês.

Aos meus amigos da turma do mestrado, a Leonardo, obrigada por sua amizade, por me fazer rir naqueles momentos mais tensos, pelas valiosas orientações acadêmicas que permitiram compreender e enfrentar essa passagem. Obrigada pelo socorro com o ATLAS.ti, amigo. À Tamires, obrigada por ter sido a paciência que me falta, amiga. Sei que você é um dos presentes que o PPGA me entregou. Agradeço também a Ale, Faelcio, Rodrigo, Valéria e Lucas, foi muito bom contar e compartilhar com vocês esse período.

Às minhas amigas de Recife, Luciana, Marisa e Luísa, sempre dispostas a ouvir os desabafos. Obrigada pela amizade e torcida. À Andresa, Glorinha e Shelly pelo apoio e carinho. Aos demais amigos de Campina que não estão aqui citados, mas que sou eternamente grata pelo incentivo. Estendo minha gratidão a João, obrigada por tudo o que você fez por mim na reta final dessa jornada.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Hilda, pelo exemplo de dedicação, de garra, de não desaminar diante das dificuldades, de afeto e de amor. Aos meus irmãos, Roberta,

Paulinho, Marcelo e Márcio, e meus sobrinhos, Amanda, Clarinha, Marcela e Mateus, pelo amor e companheirismo.

Às minhas filhas, Letícia e Sara, pelo incentivo, por não me deixarem esmorecer, por estarem comigo. Vocês são meu propósito de continuar firme na vida, estivemos e estaremos juntas sempre.

Finalmente, quero agradecer a Deus, autor da minha vida, pelo seu infinito cuidado e amor comigo. Por ter permitido a minha aprovação no Mestrado, no mesmo ano das circunstâncias pessoais mais adversas da minha vida. Obrigada por chegar a este momento com saúde e paz.



LIMA, KARINA TEIXEIRA. **RECURSOS DE INCUBAÇÃO, CAPACIDADE ABSORTIVA E OS REFLEXOS EM INOVAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS: UMA ANÁLISE DE AGRONEGÓCIOS PARAIBANOS INCUBADOS NA IACOC**. 115 folhas. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2021.

## **RESUMO**

O objetivo desta dissertação é compreender a geração de inovação em empreendimentos incubados a partir da capacidade absorptiva de recursos de uma incubadora. A estrutura do trabalho é dividida em uma introdução, três capítulos, que correspondem aos objetivos específicos da pesquisa e, as conclusões. Foi realizado um estudo qualitativo com distintas fases metodológicas: estudo bibliométrico, estudo de caso descritivo com a incubadora e estudo de múltiplos casos com os incubados. O primeiro artigo apresenta um panorama da trajetória evolutiva de redes de pesquisas sobre capacidade absorptiva, entre 1976 e 2020. No segundo artigo busca-se descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados. Para finalizar, no terceiro artigo realiza-se uma análise da capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na IACOC. Enquanto o primeiro estudo apresenta uma análise bibliométrica (cap. 1), os outros dois apresentam trabalhos teórico-empíricos qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental (cap. 2 e 3). Resultados evidenciam o papel impulsionador e de complementariedade que as incubadoras podem assumir junto aos incubados e, que a capacidade de absorção está associada à chance de aplicar com êxito novos conhecimentos para fins comerciais, produzindo inovação e desempenho superior nos negócios. A pesquisa é de interesse de gestores de incubadoras, incubados e agentes institucionais envolvidos no ecossistema de inovação.

**Palavras-Chave:** Capacidade Absortiva. Incubadoras de Empresas. Inovação. *Resource-Based-View* – RBV

LIMA, KARINA TEIXEIRA. **INCUBATION RESOURCES, ABSORTIVE CAPACITY AND REFLECTIONS IN INNOVATION OF ENTERPRISES: AN ANALYSIS OF INCUBATED PARAIBAN AGRIBUSINESS IN IACOC.** 115 pages. Master's Dissertation in Administration - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2021.

## **ABSTRACT**

The objective of this dissertation is to understand the generation of innovation in incubated enterprises based on the absorptive capacity of the incubators' resources. The structure of the work is divided into an introduction, three chapters, which correspond to the specific objectives of the research and, the conclusions. A qualitative study was carried out with different methodological phases: bibliometric study, descriptive case study with the incubator, and study of multiple cases with the incubated. The first article presents an overview of the evolutionary trajectory of research networks on absorptive capacity, between 1976 and 2020. In the second article, we seek to describe the resources provided by the Agribusiness Incubator of Cooperatives, Community Organizations, Associations, and Rural Settlements in the Paraíba Semiarid Region. (IACOC) to incubated ventures. Finally, in the third article, an analysis of the absorptive capacity and the resulting innovation of companies incubated at IACOC is carried out. While the first study presents a bibliometric analysis (chap. 1), the other two present qualitative theoretical-empirical works through semi-structured interviews and documentary research (chapters 2 and 3). Results show the driving and complementary role that incubators can play with incubators and that the absorption capacity is associated with a chance of successfully applying new knowledge for commercial purposes, producing innovation, and superior business performance. The research is of interest to managers of incubators, incubators, and institutional agents involved in the innovation ecosystem.

**Keywords:** Absorptive Capacity. Business Incubators. Innovation. Resource-Based-View – RBV.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Estrutura da Dissertação do Mestrado.....	19
<b>CAPÍTULO 1</b>	
Figura 1 - Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Zahra e George (2002).....	27
Figura 2 - Ranking dos dez autores mais produtivos no período de 1976-2020.....	30
Figura 3 - Ranking das dez revistas mais influentes no período de 1976-2020.....	31
Figura 4 - Ranking das instituições mais influentes no período de 1976-2020.....	32
Figura 5 - Mapa de Co-ocorrência de palavras-chaves.....	35
Figura 6 - Rede social bibliométrica de cocitação.....	37
<b>CAPÍTULO 2</b>	
Figura 1 - Recursos de incubadoras em quatro categorias.....	54
Figura 2 - Fontes de documentos.....	55
Figura 3 - Sistematização da Categoria Recursos Humanos.....	58
Figura 4 - Sistematização da Categoria Recursos Tecnológicos.....	61
Figura 5 - Sistematização da Categoria Recursos Financeiros.....	64
Figura 6 - Sistematização da Categoria Recursos Organizacionais.....	66
<b>CAPÍTULO 3</b>	
Figura 1 - Tipos de inovação.....	77
Figura 2 - Categoria capacidade absortiva e inovações de produto.....	81
Figura 3 - Categoria capacidade absortiva e inovações de processo.....	84
Figura 4 - Categoria capacidade absortiva e inovações organizacionais.....	87
Figura 5 - Categoria capacidade absortiva e inovações de marketing.....	89

## LISTA DE TABELAS

### CAPÍTULO 1

Tabela 1 - Evolução do conceito de capacidade absorptiva.....24

Tabela 2 - Dimensões da Capacidade Absortiva.....25

Tabela 3 - Ranking dos artigos mais citados no período de 1976-2020.....34

Tabela 4 - Ranking dos artigos mais citados nos últimos cinco anos.....38

### CAPÍTULO 3

Tabela 1 - Dados das Entrevistas.....79

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- ACAP** – Capacidade Absortiva
- ANPROTEC** – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
- CERNE** - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
- CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- EMBRAPA** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- IACOC** – Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba
- INSA** - Instituto Nacional do Semiárido
- OECD** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PAA** – Programa de Aquisição de Alimentos
- PACAP** – Capacidade Absortiva Potencial
- PaqTcPB** – Parque Tecnológico da Paraíba
- PEASA** – Programa de Estudos e Ações para o Semiárido
- P&D** – Pesquisa & Desenvolvimento
- PMES** - Pequenas e Médias Empresas
- PNAE** - Programa Nacional de Alimentação Escolar
- PROCASE** - Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú
- RACAP** – Capacidade Absortiva Realizada
- RBV** – Visão Baseada em Recursos
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- WoS** – Web of Science

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivo da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Relevância e Justificativa da Pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>20</b>
<b>1 Introdução .....</b>	<b>22</b>
<b>2 Referencial Teórico.....</b>	<b>23</b>
<b>3 Método.....</b>	<b>28</b>
<b>4 Resultados e Discussões.....</b>	<b>30</b>
<b>5 Pesquisa Futura.....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>44</b>
<b>1 Introdução.....</b>	<b>46</b>
<b>2 Quadro Teórico.....</b>	<b>48</b>
<b>3 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>55</b>
<b>4 Apresentação e Análise dos Dados.....</b>	<b>57</b>
<b>5 Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>71</b>
<b>1 Introdução.....</b>	<b>73</b>
<b>2 Capacidade Absortiva e Inovação.....</b>	<b>75</b>
<b>2 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>78</b>
<b>3 Apresentação e Discussões dos Resultados.....</b>	<b>80</b>
<b>5 Conclusões.....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>107</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa

Partindo do pressuposto de que o sucesso de um empreendimento está baseado em sua capacidade de assimilar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais este pode ser absorvido e transformado na empresa, é ponto de partida para um resultado superior (Davenport & Prusak, 1998; Gupta, Iyer, & Aronson, 2000).

Nesse sentido, a habilidade de absorção eficaz do conhecimento representa um dos principais desafios para as organizações contemporâneas. O conhecimento necessita ser absorvido por meio de processos direcionados à identificação, seleção, organização, compartilhamento e disseminação, para posterior aplicação nas resoluções de problemas, no aprendizado corporativo, na elaboração de estratégias, na tomada de decisão e nas inovações (Gupta, Iyer, & Aronson, 2000; Méndez et al., 2016).

É nessa dinâmica que emerge a capacidade absorptiva (*Absorptive Capacity* – ACAP). O construto capacidade absorptiva no nível organizacional foi definido pela primeira vez por Cohen e Levinthal (1989) como a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. Os autores articularam essa definição no cenário de estratégia e inovação, propondo também um modelo teórico (Cohen & Levinthal, 1990). Posteriormente, outros estudos tentaram expandir e elaborar essa definição teórica e suas dimensões - (Apriliyanti & Alon, 2017; Lane et al., 2006; Lichtenthaler, 2009; Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002).

Segundo Zahra e George (2002), capacidade absorptiva é um construto multidimensional que consiste em um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas produzem uma capacidade dinâmica organizacional que combina capacidades diferentes e complementares de conhecimento em quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Os autores dividiram em dois conjuntos: capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada. A capacidade de absorção potencial permite a empresa adquirir, analisar, interpretar e compreender o conhecimento externo, envolvendo as dimensões de aquisição e assimilação. Enquanto a capacidade de absorção realizada reflete a capacidade da empresa em transformar e explorar o novo conhecimento.

Desde os estudos de Cohen e Levinthal (1990), o construto da capacidade absorptiva tem inspirado o desenvolvimento de diversos estudos teóricos e empíricos, servindo para analisar a capacidade das empresas de absorverem conhecimento externo, sendo um conceito flexível para ser aplicado em diferentes unidades de análise e variados campos de pesquisa.

Assim, a literatura tem apresentado relações entre incubadoras de empresas e elementos associados à capacidade de absorção do conhecimento de empreendimentos incubados. Estudos vêm sendo desenvolvidos em torno da temática como os de autoria de Engelman e Schreiber (2018), Minelo, Marinho e Burger (2017), Cassol, Cintra, Ruas e Oldoni (2016), Borges e Bueno (2018) e; Witthinrich (2018). Contudo, existem hiatos a serem preenchidos para compreender direções deste campo do conhecimento, os autores observam lacuna no que tange ao uso dessa abordagem para analisar, mais especificamente, o elo relacional entre incubadoras e incubados.

Nesse ensejo de discussões, insere-se a importância das incubadoras de empresas, as quais podem ser vistas como catalizadoras do empreendedorismo. Incubadoras são importantes vetores da economia local por meio de apoio a projetos e empreendedores, no que diz respeito à aprendizagem e a transferência de recursos e conhecimentos (Bulgacov; Bulgacov & Canhada, 2009).

No entanto, Tang et al. (2019), argumentam que as nuances dos recursos/conhecimentos oferecidos pelas incubadoras são amplamente ignoradas, tratadas como uma “caixa preta”. E ainda, Lamine et al. (2018); Hausberg e Korreck (2018) postulam que o crescente apoio global às incubadoras e a natureza complexa e multifacetada delas deixam lacunas na compreensão dos diferentes tipos de recursos fornecidos aos empreendimentos no período de incubação.

Destarte, faz-se relevante desvendar a disponibilidade variável de recursos/conhecimentos fornecidos pelas incubadoras e a capacidade dos empreendimentos incubados de absorvê-los. A Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV) é amplamente utilizada para analisar atributos de nível de empresa sob diferentes termos, que inclui como recursos da empresa todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, serviços, conhecimento (Barney, 1991). Nessa perspectiva, a RBV é útil para aprofundar as características peculiares das incubadoras, visto que, devem cumprir o papel de oferecer recursos diversos à realidade de novos negócios e, implica que o ambiente de recursos/conhecimentos das incubadoras pode ser



potencialmente um determinante importante para seu sucesso e dos empreendimentos incubados direcionando-os ao alcance de vantagem competitiva (Somsuk, 2012)

Além disso, vê-se a importância de entender o campo da capacidade absorptiva e sua relação com a inovação, o qual tem atingido um caráter múltiplo com o avanço de suas pesquisas: a literatura tem apresentado relações entre capacidade de absorção e inovações em empresas incubadas, assim como Engelman e Schreiber (2018), Cassol, Cintra, Ruas e Oldoni (2016). No estudo de Cassol, Zapalai e Cintra (2017), os autores constatam que por meio da capacidade absorptiva o conhecimento é melhor aproveitado, contribuindo de forma acentuada para o desenvolvimento de inovações em empresas incubadas.

A inovação passa a ser considerada uma atividade que parte do desenvolvimento de um elemento inicial, até sua transformação em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito no sistema social (Schumpeter, 1997). O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam inovados ou significativamente melhorados para a empresa (OECD, 2018). A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 2018), por meio do Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação – distingue quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organização.

A despeito do crescimento no número de pesquisas dedicadas ao tema, são geralmente de natureza teórica ou, se empíricos, não foram identificadas evidências que associem a capacidade absorptiva e adoção de práticas inovadoras em empreendimentos rurais incubados, abrindo-se espaço para o avanço do conhecimento. Emerge, então, a necessidade de se aprofundar a discussão.

Partindo destas ponderações, insere-se a IACOC – Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba, uma incubadora de agronegócios que faz parte do PEASA (Programa de Estudos e Ações para o Semiárido) da UFCG (Universidade Federal de Campina Grande) e do Parque Tecnológico da Paraíba (PaqtcPB), tendo por objetivo oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos no meio rural do Semiárido da Paraíba.

Isto posto, o estudo parte da premissa da capacidade absorptiva como uma lente para explorar a transferência de recursos/conhecimentos entre a IACOC e os empreendimentos de agronegócios incubados e, pode produzir um caminho de maior efetividade nesse elo relacional e a utilização da capacidade absorptiva para tornar-se uma

propulsora da inovação, servindo de referência para demais incubadoras e empresas incubadas, associada às potenciais contribuições no campo teórico.

Sob essa ótica, nasce o problema de pesquisa deste trabalho e, reside no bojo da questão a seguinte pergunta que norteia o estudo: **Como a capacidade absorptiva de recursos tem possibilitado inovações em empreendimentos incubados?** Situado o caso a ser analisado, seguem os objetivos do estudo.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Compreender a geração de inovação em empreendimentos incubados a partir da capacidade absorptiva de recursos de uma incubadora.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar a evolução das pesquisas sobre Absorptive Capacity (ACAP) entre 1976-2020 para a construção de um panorama de pesquisas;
- Descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados;
- Analisar a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC).

## **1.3 Relevância e Justificativa da Pesquisa**

A utilidade científica é percebida como um avanço que aperfeiçoa o rigor conceitual ou a especificidade de uma ideia e/ou aumentando seu potencial para ser operacionalizado e testado; já a utilidade prática, diz respeito à possibilidade de aplicação direta aos problemas gerenciais e outras práticas organizacionais (Corley & Gioia, 2011). A temática é atual e relevante, uma vez que pesquisas em torno do fenômeno das incubadoras (Tang et al., 2019) têm representado oportunidades para acadêmicos discutirem perspectivas para empreendimentos incubados.

Esta pesquisa é importante para a validação dos resultados e efetividade das ações de incubadoras para o fomento ao desenvolvimento junto aos empreendimentos, visto que as incubadoras de empresas, aceleradoras e parques tecnológicos são custeadas direta ou indiretamente pelo poder público (ANPROTEC, 2020). E ainda, em virtude de que a apropriação dos recursos/conhecimentos gerados nas incubadoras, não se completam de igual forma para todos os empreendimentos incubados, sendo naturalmente assimétrica, ao variar de acordo com os aspectos idiossincráticos e com a capacidade absorptiva de cada um.

Visualiza-se uma tentativa de avançar com o conhecimento ao estimular o desenvolvimento de estudos que contemplem relações entre incubadoras de empresas e elementos associados à capacidade de absorção do conhecimento de empreendimentos incubados e sua relação com a inovação (Engelman & Schreiber, 2018). É nessa discussão que este estudo se insere, propondo articular contribuições teóricas substanciais.

Do ponto de vista da utilidade prática, o estudo é de interesse de atores em ecossistema de inovação, gestores de incubadoras, empreendimentos do agronegócio e, agentes institucionais e, a comunidade em geral afetada por impacto socioeconômico em regiões semiáridas.

A pesquisa junto à Incubadora da Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC), foi selecionada por possuir empresas graduadas em seu processo de incubação e por critérios justificados de acessibilidade e desenvolvimento local, sendo uma incubadora social vinculada à Universidade Federal de Campina Grande. Por fim, buscou-se manter a coerência nos argumentos de modo a construir uma proposta de pesquisa robusta e acessível, dentro dos padrões científicos.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Além dos aspectos introdutórios, esta dissertação adotou como modelo a modalidade de artigos conforme previsto no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA/UFCG) e, está estruturada em três artigos, que atendem aos objetivos específicos da dissertação e, conseqüentemente, ao objetivo geral.

O primeiro artigo analisa a evolução das produções científicas sobre Absorptive Capacity (ACAP) entre 1976-2020 para a construção de um panorama de pesquisas e, fornece a base teórica para o início do estudo. O segundo artigo desponta de relevância no sentido descrever os recursos/conhecimentos fornecidos pelo objeto de estudo – IACOC, resultando em informações importantes e conduzindo então uma reflexão para aperfeiçoar a análise posterior.

Por fim, com o objetivo de analisar a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empreendimentos incubados na investigada incubadora, surge o terceiro artigo com evidências de múltiplos casos. Ao final desta pesquisa, tem-se as conclusões da pesquisa, suas limitações e sugestões para futuros estudos. Para sintetizar todo o percurso da pesquisa, a Figura 1 apresenta a matriz metodológica que exprime uma síntese dos suportes teórico e metodológico empregados para o atingimento dos objetivos pretendidos e da estrutura desta dissertação.

**RECURSOS DE INCUBAÇÃO, CAPACIDADE ABSORTIVA E OS REFLEXOS EM INOVAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS: UMA ANÁLISE DE AGRONEGÓCIOS PARAIBANOS INCUBADOS NA IACOC**

**PROBLEMA DE PESQUISA:**

Como a capacidade absorptiva de recursos tem possibilitado inovações em empreendimentos incubados?

**OBJETIVO GERAL DA PESQUISA:**

Compreender a geração de inovação em empreendimentos incubados a partir da capacidade absorptiva de recursos de uma incubadora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA	ARTIGOS CORRESPONDENTES	REFERENCIAL TEÓRICO	NATUREZA E MÉTODOS DA PESQUISA	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS	SUBMISSÃO
Analisar a evolução das pesquisas sobre Absorptive Capacity (ACAP) entre 1976-2020 para a construção de um panorama de pesquisas;	ARTIGO 1 <i>Absorptive capacity</i> : um panorama da trajetória evolutiva de redes de pesquisas (1976-2020)	<i>Absorptive Capacity</i>	Estudo Bibliométrico	Extração de artigos indexados na base de dados <i>Web of Science</i>	Bibliometria com uso do <i>software VOSviewer</i>	Contextus
Descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados;	ARTIGO 2 Incubadoras de empresas à luz da visão baseada em recursos: evidências de uma incubadora de agronegócios da Paraíba	Incubadoras de Empresas <i>Resource-Based-View</i> – RBV	Abordagem qualitativa - estudo de caso interpretativo	Entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental	Análise de conteúdo com uso do <i>software ATLAS.ti</i>	RECADM
Analisar a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC).	ARTIGO 3 Capacidade absorptiva de empreendimentos de agronegócios incubados e os resultantes em inovação	Capacidade Absortiva e Inovação	Abordagem qualitativa - pesquisa de casos múltiplos	Entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental	Análise de conteúdo com uso do <i>software ATLAS.ti</i>	RAM

**Figura 1.** Matriz de Estrutura da Dissertação do Mestrado.

Fonte: Elaborado pelos autores

## **CAPÍTULO 1**

---

# ***ABSORPTIVE CAPACITY: UM PANORAMA DA TRAJETÓRIA EVOLUTIVA DE REDES DE PESQUISAS (1976-2020)***

Absorptive Capacity: Um Panorama da Trajetória Evolutiva de Redes de Pesquisas (1976-2020)\*

*Absorptive Capacity: A Panorama of the Evolutionary Path of Research Networks (1976-2020)*  
*Capacidad Absortiva: Panorama del Camino Evolutivo de las Redes de Investigación (1976-2020)*

\*Artigo aprovado para publicação na Revista Contextus

## **Resumo**

Este estudo analisa a evolução das publicações científicas sobre capacidade absorptiva (*Absorptive Capacity* – ACAP) entre 1976-2020 para a construção de um panorama de pesquisas. Trata-se de um estudo bibliométrico de análise de cocitação utilizando análise de clusters, a qual foi realizada por meio do software VOSviewer. Os resultados mostram a aplicação da capacidade absorptiva para explicar fenômenos organizacionais e revisaram a literatura para identificar suas dimensões de realização: aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Observam-se vínculos entre capacidade absorptiva e inovação, a exemplo do investimento em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como uma prática relevante para o fomento da ACAP, estimulando a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos nas organizações. Contribui-se com a apresentação de um panorama bibliométrico da produção científica sobre capacidade absorptiva e as limitações e sugestões de estudos futuros sobre o tema.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva; Estudo Bibliométrico; VOSviewer.

## **Abstract**

This study analyzes the evolution of scientific publications on absorptive capacity (*Absorptive Capacity* - ACAP) between 1976-2020 for the construction of a research panorama. This is a bibliometric study of cocitation analysis using cluster analysis, which was performed using the VOSviewer software. The results show the application of the absorptive capacity to explain organizational phenomena and reviewed the literature to identify its dimensions of achievement: acquisition, assimilation, transformation, and application. There are links between absorptive capacity and innovation, such as investing in Research and Development (R&D) projects as a relevant practice for the promotion of ACAP, stimulating the acquisition, assimilation, transformation, and exploitation of external knowledge in organizations. It contributes to the presentation of a bibliometric overview of scientific production on absorptive capacity and the limitations and suggestions for future studies on the topic.

**Keywords:** Absorptive Capacity; Bibliometric Study; VOSviewer.

## **Resumen**

Este estudio analiza la evolución de las publicaciones científicas sobre Capacidad Absortiva (ACAP) entre 1976-2020 para la construcción de un panorama de investigación. Se trata de un estudio bibliométrico de análisis de cocitación mediante análisis de conglomerados, que se realizó mediante el software VOSviewer. Los resultados muestran la aplicación de la capacidad absorptiva para explicar los fenómenos organizacionales y revisaron la literatura para identificar sus dimensiones de logro: adquisición, asimilación, transformación y aplicación. Existen vínculos entre la capacidad de absorción y la innovación, como la inversión en proyectos de Investigación y Desarrollo (I + D) como práctica relevante para la promoción del ACAP, estimulando la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento

externo en las organizaciones. Contribuye a la presentación de un panorama bibliométrico de la producción científica sobre la capacidad de absorción y las limitaciones y sugerencias para futuros estudios sobre el tema.

**Palabras clave:** Capacidad de absorción; Estudio bibliométrico; VOSviewer.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca das organizações por conhecimento externo e a posterior incorporação deste conhecimento no seu ambiente interno são fatores determinantes para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. A capacidade absorptiva é enxergada como um importante instrumento deste processo (Cohen & Levinthal, 1990; Van Den Bosch, Volberda & De Boer, 1999; Zahra & George, 2002; Lane, Koka & Pathak, 2006). Trata-se basicamente da capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990).

A gênese da capacidade absorptiva surgiu à medida que as discussões sobre o tema obtiveram relevância na década de 90, com os estudos de Cohen e Levinthal (1990) e, desde então, têm passado por uma consolidação e se propagado em diversas áreas do conhecimento (Lane, Koka, & Pathak, 2006). Pesquisas como a de Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007), que se debruçam na tentativa de reconceitualizar a capacidade absorptiva, e a de Jansen, Van den Bosch e Volberda (2005), que discute como esta temática, que se apresenta nas formas potencial e realizada, está relacionada com os antecedentes organizacionais, têm sido inspirações recorrentes e fundamentado proposições de modelos por seus caracteres seminais.

A definição com três componentes (reconhecimento, assimilação e exploração) em seu trabalho de 1990 foi expandida por Zahra e George (2002) em quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Nesse sentido, a capacidade absorptiva depende de processos e rotinas, dentro da organização, que permitem compartilhar, comunicar e transferir o conhecimento (Lane, Koka & Pathak, 2006). A empresa necessita reconfigurar e realinhar as suas capacidades de gestão do conhecimento para se adaptar às mudanças das condições ambientais, melhor e mais cedo do que seus concorrentes (Lane, Koka & Pathak, 2006; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

A fim de compreender e traçar as aplicações da capacidade absorptiva, alguns estudos de revisão teórica ou análises bibliográficas têm sido realizados (Apriliyanti & Alon, 2017; Ciotti & Favretto, 2017; Fritsch & Santos, 2015; Marlana & Morozini, 2017; Moré et al., 2014), no



entanto, existem hiatos a serem preenchidos para compreender direções deste campo do conhecimento: os antecedentes da capacidade absorptiva, referentes às relações entre indivíduos e organizações; a interação entre as partes interessadas, inclusive externas; e o papel das práticas de inovação envolvidas na atuação da capacidade absorptiva.

Sob essa nova perspectiva, este estudo recrudescer a compreensão acerca das características da produção científica que vem sendo construída sobre a temática, e ainda, vislumbra-se com esta pesquisa capturar a riqueza do construto e avançar no seu entendimento em uma integração entre as discussões da amostra utilizada, extraída da base de dados *Web of Science* (WoS) correspondente ao período de 1976 a 2020. Para isso, adotou-se um estudo bibliométrico com as pertinentes análises subsidiadas por mapas construídos por meio do software VOSviewer.

Nesse intento, o objetivo desta pesquisa é analisar a evolução das publicações científicas sobre capacidade absorptiva entre 1976-2020 para a construção de um panorama de pesquisas. Especificamente neste estudo, apresenta-se uma visão geral abrangente da evolução temática no período holístico incluindo uma perspectiva das publicações científicas, o estudo das redes sociais de coautoria, cocitação, os periódicos, instituições e países que mais contribuem para o campo; identifica ainda lacunas nos principais arcabouços teóricos do campo nos últimos cinco anos e sugere vias de investigações a serem exploradas como principais contribuições do presente artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Capacidade Absortiva**

Os estudos sobre capacidade absorptiva (*Absorptive Capacity – ACAP*) apresentaram relevância a partir da definição proposta nos trabalhos seminais de Cohen e Levinthal (1990). Do ponto de vista conceitual, Cohen e Levinthal (1990) foram os precursores a analisar a capacidade absorptiva das organizações, definida como sendo a habilidade ou a capacidade da empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente e, alicerçado nessa capacidade, reconhecer o valor de uma informação para aproveitá-la para fins comerciais.

Tsai (2001) afirmou que a capacidade absorptiva é usada como uma lente para explorar o processo de transferência de conhecimento. Posteriormente, uma reconceituação de capacidade absorptiva emergiu na literatura apresentada por Zahra e George (2002), como um conjunto de

rotinas e processos organizacionais pelo qual empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional. Zahra e George (2002) argumentaram que a capacidade absorptiva fornece às empresas a flexibilidade estratégica e um grau de liberdade para que possam se adaptar e evoluir em ambientes voláteis de alta celeridade.

Seminalmente, Zahra e George (2002) adotam uma perspectiva mais processual sobre a capacidade absorptiva e argumentam que a partilha eficaz de conhecimento interno e a integração entre os funcionários são parte crítica desta capacidade. Lane et al. (2006) corroboram ao destacar que a capacidade de absorção depende de processos e rotinas dentro da organização que permitem que esta compartilhe, comunique e transfira a aprendizagem de nível individual para o nível organizacional. Nesse sentido, Todorova e Durisin (2007) propõem um novo conceito ao termo capacidade absorptiva ao chamar a primeira capacidade, ou dimensão do processo de absorção, como a capacidade de "reconhecer o valor" do novo conhecimento externo.

Concordando com os estudos anteriores, Pinto (2015) ressalta que a capacidade absorptiva é um construto multidimensional formado por um conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais as firmas geram capacidade organizacional dinâmica; e Da Silva et al. (2016) refletem que a capacidade de absorção é baseada em agentes individuais que se engajam na resolução de problemas e atividades de aprendizagem agregadas aos níveis de grupos e organizações.

No âmbito organizacional, para exercer a capacidade absorptiva, a empresa depende de sua experiência interna, do conhecimento especializado e de processos apropriados, que permitam identificar e utilizar o significado das ideias externas e oportunidades de inovações (Padilha et al., 2016). Na Tabela 1, é possível apresentar uma evolução dos conceitos fulcrais de capacidade absorptiva.

**Tabela 1**

Evolução do conceito de capacidade absorptiva

Autor/ano	Conceito
Cohen e Levinthal (1990)	Consiste na habilidade da organização de avaliar o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais a partir de 3 dimensões: 1) Reconhecimento do valor de uma informação; 2) A assimilação do conhecimento pela empresa; e 3) Aplicação do conhecimento para gerar inovações.
Lane e Lubatkin (1998)	Capacidade de uma organização aprender com outra. A ACAP é determinada pelas características relativas das duas organizações.
Zahra e George (2002)	Consiste em um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica.
Todorova e Durisin (2007)	Capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo.

Flatten et al. (2011)	Fonte de vantagem competitiva por meio da habilidade da organização de adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos.
Méndez, Mesa e Alegre (2016)	Abertura da busca de conhecimento externo que contribui para os processos de aprendizado exploratório e transformador.
Apriliyanti e Alon (2017)	Capacidade absorptiva descortina fluxos de pesquisa em aprendizagem intraorganizacional e interorganizacional.
Ávila (2021)	Uma coleção de rotinas organizacionais e processos estratégicos por meio dos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para criar valor, inovação e, em última instância, uma vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração própria.

No que tange às quatro dimensões da capacidade absorptiva, sob a ótica de Zahra e George (2002) – Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração, pode-se extrair em síntese, as principais perspectivas de cada uma delas. A aquisição refere-se à capacidade da empresa identificar e adquirir conhecimento externo, crucial para suas operações. A assimilação refere-se às rotinas e processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e entender as informações obtidas das fontes externas. A transformação denota a capacidade de uma empresa desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente com recém adquirido e assimilado. E, a exploração é definida como uma capacidade organizacional baseada nas rotinas que permitem às empresas refinar, estender e alavancar as competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimento adquirido e transformado em suas operações (Zahra & George, 2002).

## 2.1 Dimensões da Capacidade Absortiva

As quatro dimensões da capacidade absorptiva compõem dois grupos – Capacidade absorptiva potencial (PACAP) e Capacidade absorptiva realizada (RACAP). A capacidade absorptiva potencial - PACAP capta a descrição de Cohen e Levinthal (1990) da capacidade de uma empresa de valorizar e adquirir conhecimento externo, mas não garante a exploração desse conhecimento. A capacidade absorptiva realizada - RACAP é uma função das capacidades de transformação e exploração (aplicação) discutidas anteriormente. Isto é, a RACAP reflete a capacidade da empresa de alavancar o conhecimento que foi absorvido (Zahra & George, 2002). A Tabela 2 apresenta o modelo de ACAP proposto por Zahra e George (2002).

**Tabela 2**

Dimensões da Capacidade Absortiva

Dimensão	Definição
Capacidade Absortiva (PACAP) – Aquisição	É a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.
Capacidade Absortiva (PACAP) – Assimilação	São processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido, seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.

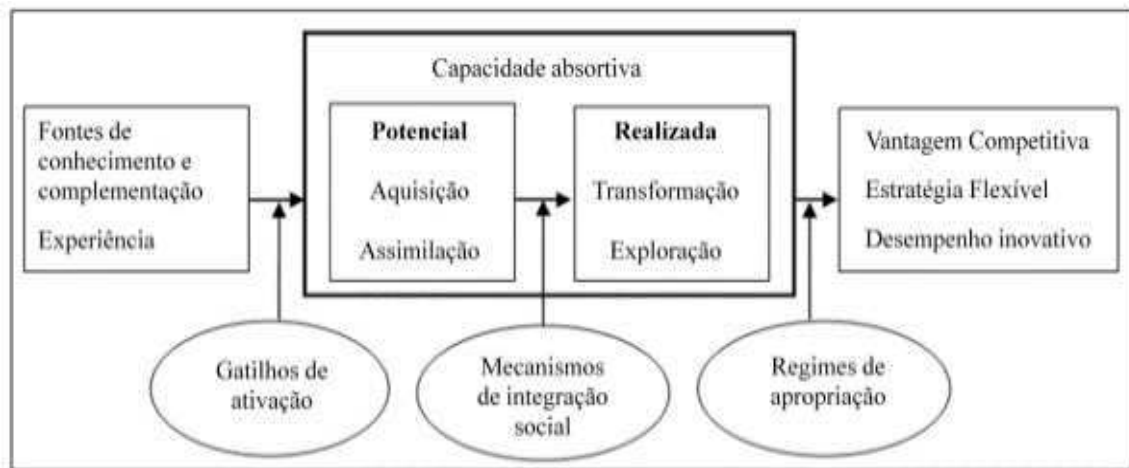
Capacidade Absortiva (RACAP) – Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e a combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido e assimilado.
Capacidade Absortiva (RACAP) – Aplicação	Rotinas e processos que criam novas operações, conhecimentos, competências, bens e produtos.

Fonte: Elaboração própria.

Seguindo a cronologia dos estudos sobre as dimensões da capacidade absorptiva, Jansen et al. (2005) e Lane et al. (2006), descrevem três processos de aprendizagem referente à capacidade absorptiva: (a) aprendizagem exploratória que compreende os estágios de reconhecimento e assimilação deste conhecimento externo; (b) aprendizagem transformadora que compreende os estágios de manutenção do conhecimento assimilado e reativação deste conhecimento; e (c) exploração que compreende os estágios de transmutação e aplicação do conhecimento assimilado.

Cassol (2014), com base nos estudos de Zahra e George (2002) e demais autores, divide os diferentes níveis de interação da capacidade absorptiva em: (1) individual, no qual o foco é o funcionário; (2) grupal, em times, divisões de negócios e filiais; (3) organizacional; e (4) interorganizacional, quando envolve diferentes níveis de interações, como alianças estratégicas, clusters industriais, joint ventures e sistemas nacionais de inovação.

Sob a égide de Zahra e George (2002) e de García-Morales e Molina (2011), discute-se que as dimensões diferem entre uma organização e outra, e ainda, auxiliam a explicação das distinções no desempenho organizacional entre empresas similares presentes no mesmo ambiente mercadológico. Desses autores, Zahra e George (2002) apresentam o elemento action triggers (Figura 1), ou gatilhos de ativação, que são os acontecimentos que despertam a empresa para responder estímulos internos ou externos específicos. Alguns exemplos desses estímulos são as crises na empresa, baixo desempenho de produção, mudanças tecnológicas, entre outros. Além dos gatilhos de ativação, desenvolveram-se a noção de mecanismos de integração social, que tem a função de reduzir a lacuna entre a capacidade absorptiva potencial e a capacidade absorptiva realizada, aumentando, como consequência, a ação do processo à medida que facilitam a troca de informações (Santos & Fritsh, 2015).



**Figura 1.** Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Zahra e George (2002)  
 Fonte: Zahra e George (2002).

Neste sentido, Leal Rodríguez et al. (2014) destacam que a capacidade de absorção, depende da fonte de conhecimento e do conhecimento prévio, e está condicionada aos regimes de apropriação, gerando vantagem competitiva, flexibilidade para lidar com mudanças, além de influenciar o desempenho inovador da empresa. Camisón e Fóres (2010) acrescenta que a capacidade absorptiva se tornou uma das mais importantes construções nos últimos vinte anos, precisamente porque os recursos de conhecimento externo são de extrema importância. Segundo os autores, esta abordagem considera a capacidade de absorção como um subproduto das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento e da amplitude da base de conhecimento da empresa, assim como sua experiência de aprendizagens anteriores e a capacidade dos membros da organização para resolver problemas.

Os autores Méndez et al. (2016) asseveram que as organizações podem desenvolver diferentes estratégias para facilitar a aquisição de conhecimentos externos necessários para seus processos de aprendizagem. E da forma como essas diferentes relações e estratégias ocorrem, podem afetar os diferentes estágios de absorção de conhecimento externo (Volberda et al., 2010). Apriliyanti e Alon (2017) consideram que a capacidade absorptiva se baseia no argumento de que as organizações estabelecem aprendizado de relacionamento com outras organizações para adquirir mais controle e diminuir as restrições externas. Compreende-se que as alianças positivas podem ser vistas como um meio de aprendizado organizacional, uma vez que a motivação das alianças é impulsionada pela vontade das empresas de obter conhecimento umas das outras.

E ainda, Zhang et al. (2019) postulam que a integração da capacidade de transformação e exploração com as práticas de inovação de processo interno, não só contribui com a mudança

organizacional, mas também lança luz sobre a razão pela qual deva ser tomada uma abordagem integrativa para explicar os resultados organizacionais. A partir dessa e de outras abordagens encapsuladas pelos diversos autores citados, torna-se imperativo compreender a capacidade absorptiva como um conjunto de habilidades necessárias para lidar com o componente tácito, com o conhecimento advindo do ambiente transferido e a necessidade de modificar esse conhecimento importado.

### **3 MÉTODO**

A metodologia deste estudo é a bibliometria, no qual se destacam duas abordagens, uma normativa e outra descritiva. A perspectiva normativa estabelece normas, regras e heurísticas para o progresso de um campo científico, enquanto a abordagem descritiva observa e relata as atividades reais dos pesquisadores num dado campo (Serenko, Bontis, Booker, Sadeddin & Hardie, 2010). A bibliometria consiste na análise estatística da comunicação acadêmica por meio de publicações (Solla Price, 1965; Ruas & Pereira, 2014; Merigó, Cancino, Coronado & Urbano, 2016). Análise bibliométrica refere-se à combinação de diferentes estruturas, ferramentas e métodos para examinar a literatura (Ponce & Lozano, 2014). Fornece análises relevantes para analisar a produção científica em determinado campo de conhecimento, mediante a ocorrência de palavras-chave, redes de pesquisadores, identificação de instituições e países onde os pesquisadores mantêm filiação, dentre outras informações.

#### **3.1 Coleta e Análise de Dados**

O software utilizado, o VOSviewer, oferece suporte para a geração de mapa com termos de maior recorrência, visto que este software é especialmente orientado para representação gráfica de mapas bibliométricos (Van Eck & Waltman, 2010) que buscam facilitar a análise e compreensão das informações pesquisadas, os artigos científicos publicados entre 1976 e 2020 na coleção principal da base de dados da *Web of Science* (WoS), tendo como critério de busca conter a palavra ‘absorptive capacity’ no título do artigo, refinado por tipos de documento: (article) and categorias do *Web of Science*: (management or business or economics or regional urban planning or environmental sciences or geography or urban studies). Cabe ainda dizer que o período dos artigos científicos publicados foi entre 1976 e 2020, pois não houve publicação anterior a 1976.

### **3.2 Amostra**

A busca foi realizada no mês de março de 2021 e obteve 703 artigos, publicados entre 1976 e 2020, que foram submetidos à análise pela técnica do software *VOSviewer* versão 1.6.13, uma ferramenta especificamente projetada para construir e visualizar mapas bibliométricos através de representação gráfica. Ademais, com a utilização da mesma base de dados da *Web of Science* (WoS), foram compilados os dez artigos mais citados com tempo estipulado: últimos cinco anos. E, apresentadas algumas lacunas observadas nos estudos, sugere-se apontamento de direções para pesquisas futuras que contribuam de forma significativa para a área.

Os estudos analisados demonstram uma baixa tendência de crescimento da temática sobre capacidade absorptiva até o ano de 2007. Porém, percebe-se nos 703 artigos identificados em sua distribuição cronológica uma disposição crescente a partir de 2008, isto é, um crescimento do número de publicações dos pesquisadores para a temática, e uma tendência de crescimento acentuada se mostra presente em 2019 e 2020 com números mais significativos de publicações.

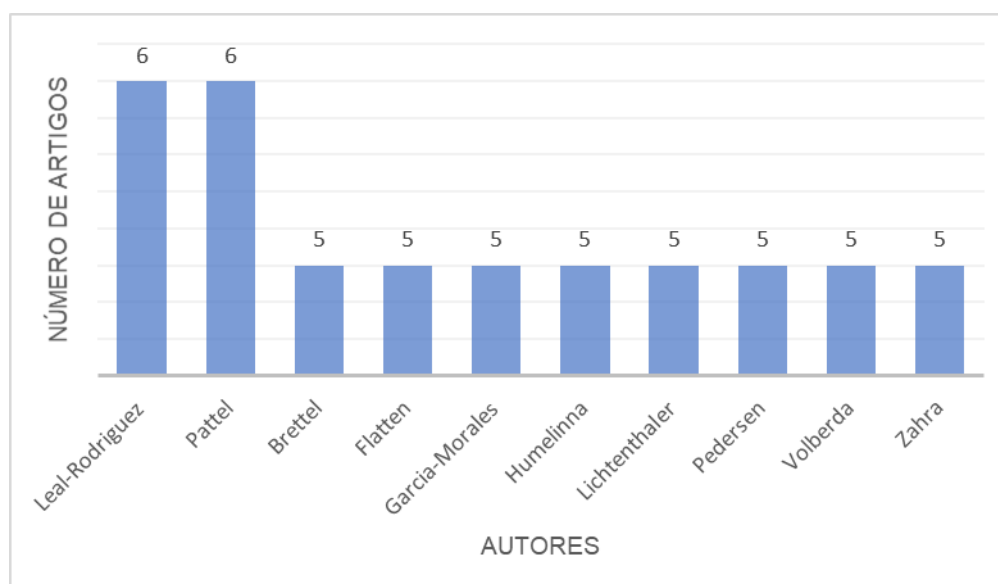
### **3.3 Procedimentos de Análises dos Dados**

Para a sua consecução, esta pesquisa utiliza a abordagem descritiva por meio das técnicas de análise de cluster, análise da rede de cocitação, co-ocorrência de palavras-chaves, redes de pesquisadores, identificação de instituições, periódicos mais produtivos, artigos mais citados que abrangem o período holístico da trajetória e, em destaque, os dez autores mais citados nos últimos cinco anos.

Utilizou-se o software *VOSviewer* para suportar as análises de co-ocorrência de palavras-chaves, cocitação de autores e coautoria de países. As palavras-chave de todos os artigos coletados são extraídas para conduzir a análise da coincidência de palavras-chave em perspectivas gerais. Ao coletar palavras-chave de todos os 703 artigos no conjunto de dados, os tópicos que recebem a maior parte da atenção e interesse de pesquisadores na área de pesquisa podem ser identificados. Silva Oliveira, Kubo e Oliva (2018) defendem que o estudo bibliométrico com o software *VOSviewer* indica as tradições intelectuais de um campo. Dados descritivos são apresentados e, por fim, apresenta-se a seção de “limitações e pesquisa futura”.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em relação aos autores mais produtivos da literatura sobre capacidade absorptiva, dez pesquisadores possuem, em média, cinco publicações sobre a temática, entre as 703 identificadas, como apresentado na Figura 2. Leal-Rodríguez e Patel, P.C., se igualam com 6 publicações, em seguida percebe-se uma similaridade entre as quantidades de artigos publicados dos autores listados que se destacam no ranking dos dez mais produtivos: Brettel, M., Flatten, T.C., Garcia-Morales, V.J, Hurmelinna, L., Lichtenthaler e Lichtenthaler, Pedersen, T., Volberda, H.W., e, Zahra, S.A, que ocupam o mesmo lugar considerando 5 como o número de publicações de cada um deles. Conhecê-los pode revelar fontes para novas direções de pesquisa, uma vez que se esforçam para contribuir para a temática, tendo considerável número de artigos indexados numa mesma base, embora a produtividade total seja pouco expressiva. Este é um entendimento que sugere a investigação sobre quais contribuições trazem estes artigos.



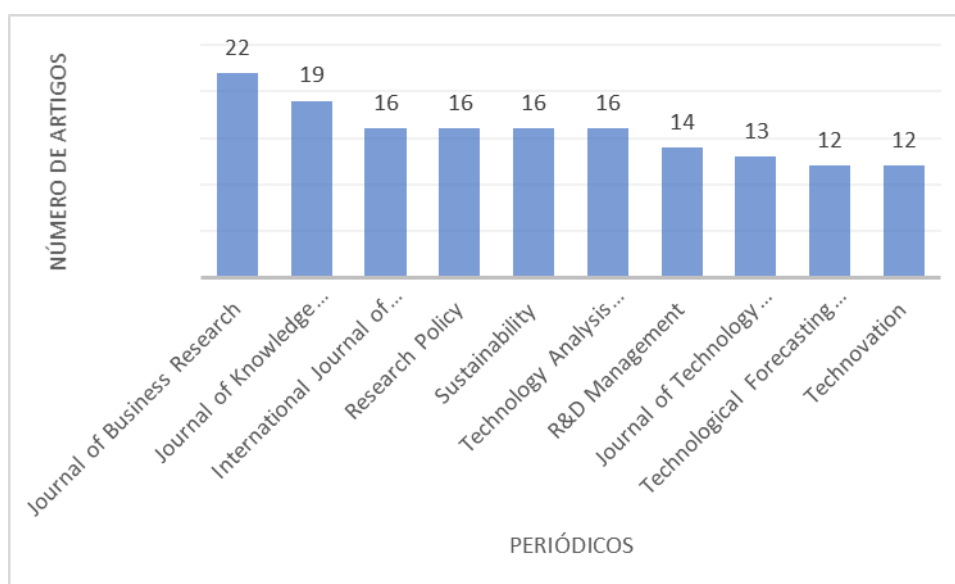
**Figura 2.** Ranking dos dez autores mais produtivos no período de 1976-2020.  
Fonte: Elaboração própria a partir da WoS.

Cabe salientar que os estudos de Leal-Rodríguez e Patel, P.C., nos *Journals of Business Research* referem-se predominantemente à relação entre capacidade absorptiva e inovação, e corroboram o estudo de Zahra e George (2002), segundo o qual demonstra que a capacidade de absorção, depende da fonte de conhecimento e do conhecimento prévio, e está condicionada aos regimes de apropriação influenciando o desempenho inovador da empresa, na qual a inovação é uma das vantagens competitivas alcançadas com a capacidade absorptiva realizada



(RACAP) ao reduzir lacuna entre a capacidade absorptiva potencial (PACAP) mencionadas – flexibilidade; inovação e desempenho.

Concernente aos periódicos científicos mais influentes, a Figura 3 descreve o impacto dos periódicos mais produtivos que publicam o tema de Capacidade Absortiva. Esta informação auxilia na escolha de quais veículos os pesquisadores podem se utilizar para propagarem seus estudos. Foram identificados entre os 703, artigos um total de 156 artigos nas dez revistas mais produtivas. Fundado em 1928, o *Journal of Business Research*, cobriu várias áreas sendo um dos periódicos acadêmicos de maior prestígio do mundo, publicado pela Universidade de Chicago - EUA, é a revista com a maior concentração de artigos publicados, contabilizando 22 publicações.

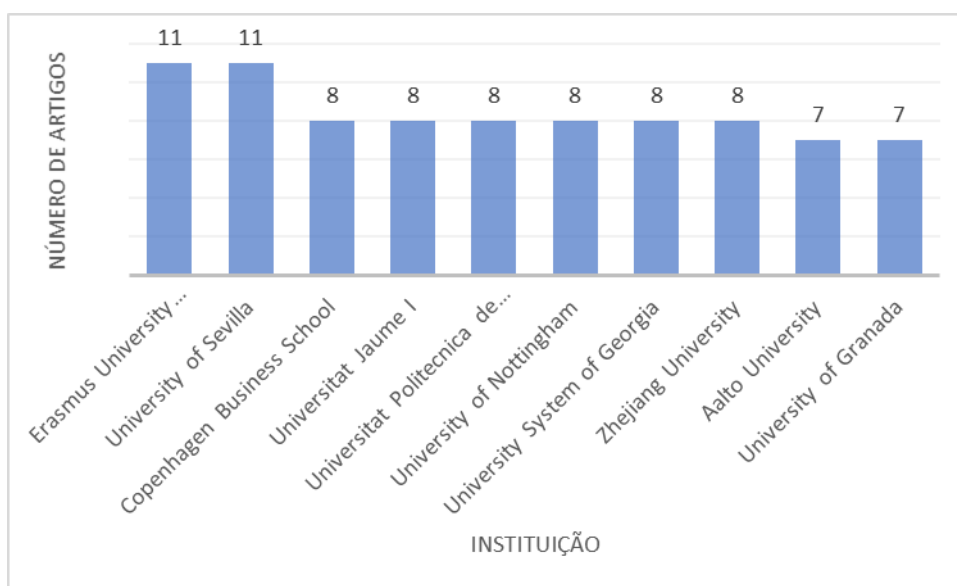


**Figura 3.** Ranking das dez revistas mais influentes no período de 1976-2020.  
Fonte: Elaboração própria a partir da WoS.

A revista científica *Journal of Knowledge Management*; é interdisciplinar, dedicada à publicação de pesquisas relacionadas à área de gestão do conhecimento - Reino Unido, sendo a segunda revista mais influente alcançando 19 artigos. Já o *International Journal of Development Research*; o *Research Policy*; *Sustainability*; e o *Technology Analysis & Strategic Management* são quatro periódicos que ocupam o mesmo lugar, considerando 16 como o número de publicações de cada um deles.

Quanto ao número de publicações pelas dez instituições da amostra, descreve-se o impacto das instituições mais produtivas de Capacidade Absortiva (Figura 4). A Erasmus University, universidade da cidade de Rotterdam, nos Países Baixos e a University of Sevilla

(Espanha) são as instituições mais influentes que possuem o maior número de artigos publicados, contabilizando 11 artigos em cada universidade. Em seguida, observa-se as demais universidades com número pouco significativo de artigos publicados (Figura 4). Não há universidade brasileira nesse ranking. Portanto, nota-se que a representatividade das universidades que desenvolvem pesquisas sobre Capacidade Absortiva é escassa. Não obstante o reduzido número de artigos publicados, verifica-se que há uma produtividade contínua nas dez universidades.



**Figura 4.** Ranking das instituições mais influentes no período de 1976-2020.  
 Fonte: Elaborado própria a partir da WoS.

No que tange aos artigos mais citados, este estudo revela o ranking dos dez artigos, formado pelos trabalhos exponenciais no período de 1976-2020, com maior número de citações recebidas na Web of Science (Tabela 3). A análise proporciona uma visão geral em relação aos cinco primeiros artigos. Trata-se de artigos a serem considerados com especial atenção na fundamentação de novas pesquisas. O primeiro artigo “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation” (Cohen & Levintal, 1990) é o mais citado da coleção, com 12.875 citações. Este estudo argumenta que a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las, e aplicá-las para fins comerciais é fundamental para suas capacidades inovadoras.

A discussão se concentra primeiro na base cognitiva da capacidade de absorção de um indivíduo, em seguida, caracteriza os fatores que influenciam a capacidade de absorção no nível organizacional, como a capacidade de absorção de uma organização difere de seus membros individuais e o papel da diversidade de conhecimentos dentro de uma organização. E ainda,

formula um modelo de investimento firme em pesquisa e desenvolvimento (P&D), no qual a P&D contribui para a capacidade absorptiva de uma empresa.

Zahra e George (2002) são os autores do segundo artigo mais citado “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension” correspondendo a 3685 citações. Os pesquisadores usaram o construto capacidade absorptiva para explicar vários fenômenos organizacionais. O artigo revisa a literatura para identificar as principais dimensões da capacidade absorptiva e oferecer uma reconceituação desse construto. Com base na visão de recursos dinâmicos da empresa, distingue-se a ACAP entre o potencial de uma empresa e a capacidade realizada. Em seguida, avança em um modelo que descreve as condições em que o potencial e as capacidades realizadas da empresa podem influenciar diferencialmente a criação e o sustento de sua vantagem competitiva.

O terceiro artigo mais citado é o “Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning” (Lane & Lubatkin, 1998). O presente estudo reconceitua a capacidade de absorção do nível da empresa como um construto no nível da díade de aprendizado e argumenta que a capacidade de uma empresa de aprender com outra depende da semelhança das (1) bases de conhecimento das duas, (2) estruturas organizacionais e políticas de remuneração e (3) lógicas dominantes.

O quarto artigo mais citado na coleção é o “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, correspondendo a 1800 citações. Nele, Tsai (2001) defende que as unidades organizacionais podem produzir mais inovações e obter melhor desempenho se ocuparem posições da rede central que fornecem acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outras unidades. Esse efeito, no entanto, depende da capacidade de absorção das unidades ou da capacidade de replicar com sucesso novos conhecimentos.

O quinto artigo mais citado, “Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures”, Lane (2001) propõe um modelo de aprendizado e desempenho em joint ventures internacionais que segmenta a capacidade absorptiva nos três componentes originalmente propostos por Cohen e Levinthal (1990).

Tabela 3

**Ranking dos artigos mais citados no período de 1976-2020.**

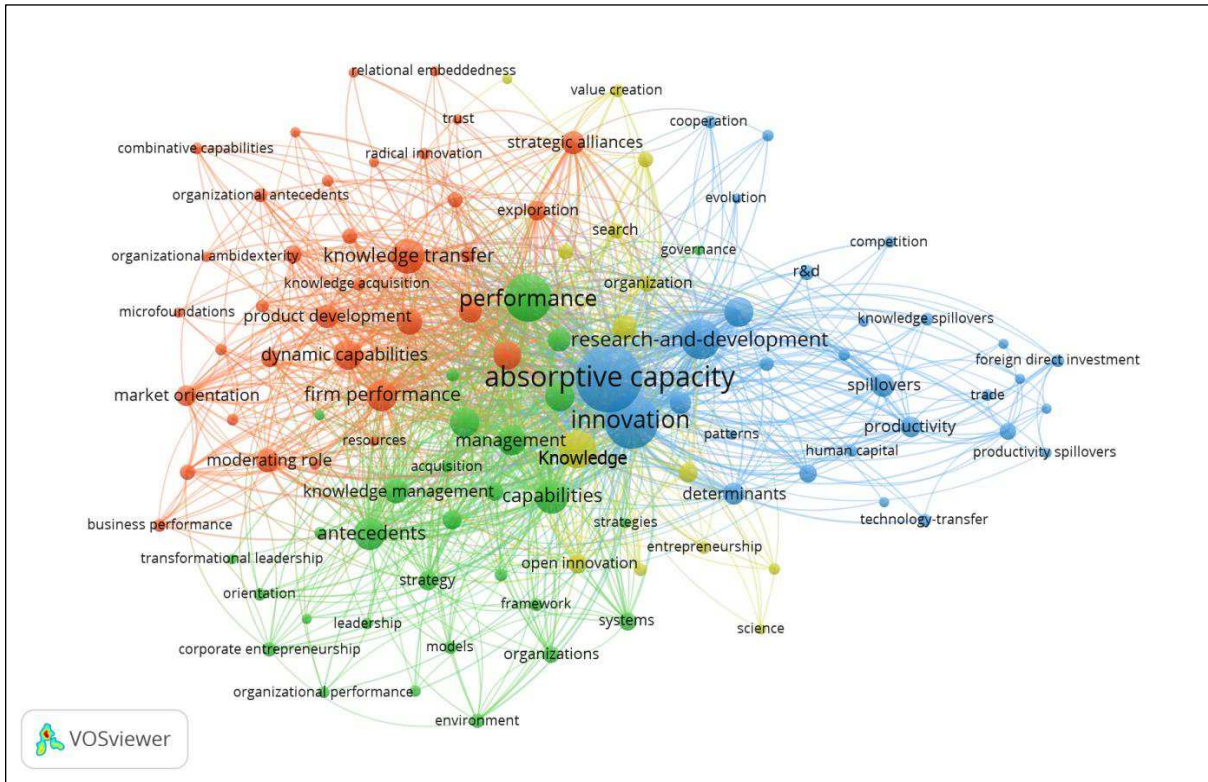
ARTIGO	PERIÓDICO	TOTAL DE CITAÇÕES	MÉDIA ANUAL
Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation (Cohen & Levinthal, 1990)	Administrative science quarterly	12875	429,17
Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension (Zahra & George, 2002)	Academy of management review	3685	204,72
Relative absorptive capacity and interorganizational learning (Lane & Lubatkin, 1998)	Strategic management journal	2076	94,36
Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance (Tsai, 2001)	Academy of management journal	1800	94,74
Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures (Lane et al., 2001)	Strategic management journal	933	49,11
Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedent's matter? (Jansen et al., 2005)	Academy of management journal	857	57,13
Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization (Todorova & Durisin, 2007)	Academy of management review	644	49,54
Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities (Van den Bosch et al., 1999)	Organization science	581	27,67
MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM (Minbaeva et al., 2003)	Journal of international business studies	552	32,47
Optimal cognitive distance and absorptive capacity (Nooteboom et al., 2007)	Research policy	542	41,69

Fonte: Elaboração própria a partir da WoS.

O resultado da análise de co-ocorrência de palavras-chaves utilizadas pelos autores dos artigos gerou o mapeamento de quatro clusters associados aos estudos de capacidade absorptiva (Figura 5). Esses clusters derivam de um total de 2136 palavras-chaves encontradas nos 703 artigos, porém quando se adiciona o critério da palavra ter sido utilizada pelo menos 10 vezes, reduzem-se a 106 ocorrências em grupos delimitados. Absorptive Capacity (ACAP) é a palavra-chave de maior ocorrência, aparece 381 vezes como é evidenciado no mapa.

Ao se analisar o cenário da produção científica mundial, é possível alocar os dados em clusters na tentativa de categorizá-los em direções de pesquisas. Isso fica evidenciado na Figura 5, que demonstra a interação entre as palavras-chaves em suas co-ocorrências. Em seguida,

pode-se demonstrar quais os principais autores de cada cluster e seus temas e direções de pesquisa.



**Figura 5.** Mapa de Co-ocorrência de palavras-chaves.

Fonte: Elaboração própria a partir da VOSviewer.

O Cluster 1 (vermelho), pode ser denominado de Confluência entre transferência de conhecimento, vantagem competitiva e capacidades dinâmicas, o que pode ser evidenciado pelos termos que o compõe: knowledge transfer (transferência de conhecimento/105 ocorrências); competitive advantage (vantagem competitiva/71); dynamic capabilities (capacidades dinâmicas/80); product development (desenvolvimento de produtos/51). Os estudos desse agrupamento exploram a capacidade absorptiva vista como uma capacidade dinâmica baseada no conhecimento. Esses temas corroboram o estudo de (Teece, 2007), segundo o qual afirma que a capacidade dinâmica é a capacidade de sentir o contexto do ambiente, aproveitar oportunidades, gerenciar ameaças e transformações. Isto é, são competências que determinam a capacidade de integrar, construir e reconfigurar recursos, são habilidades internas e externas para atender às demandas de ambientes de negócios em rápida mutação.

O Cluster 2 (verde) pode ser caracterizado por desempenho e capacidades organizacionais a partir de antecedentes internos e externos referindo-se como um 'gatilho de

ativação' para iniciar o processo de transferência de conhecimento. São evidenciados termos como: performance (desempenho/197 ocorrências); antecedents (antecedentes/87); perspective (perspectiva/83); e, impact (impacto/78). Os estudos desse grupo evidenciam questões relacionadas à identificação de aspectos que antecedem e que impactam as organizações induzindo-as à capacidade absorptiva.

O proeminente Cluster 3 (azul), que inclui a palavra central deste estudo (capacidade absorptiva), pode ser denominado de Convergência entre Capacidade Absortiva, Inovação e Pesquisa e Desenvolvimento. Aqui estão concentrados trabalhos que exploram predominantemente a relação entre Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ACAP e inovação. Entre os termos presentes, os seguintes devem ser destacados: absorptive capacity (capacidade absorptiva/381 ocorrências); innovation (inovação/260); research and development (pesquisa e desenvolvimento/141); spillovers (transbordamentos/46); productivity (produtividade/38); firms (firmas/44). Os estudos desse grupo advogam que os projetos de P&D estimulam a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos. Consideram um primeiro fator relacionado com a aquisição de conhecimento, o investimento em atividades de P&D que têm sido uma prática relevante para o fomento da ACAP, além de contribuir no desenvolvimento de inovações. Percebe-se que a área de Pesquisa e Desenvolvimento está relacionada à capacidade absorptiva potencializando a geração de inovação nas organizações.

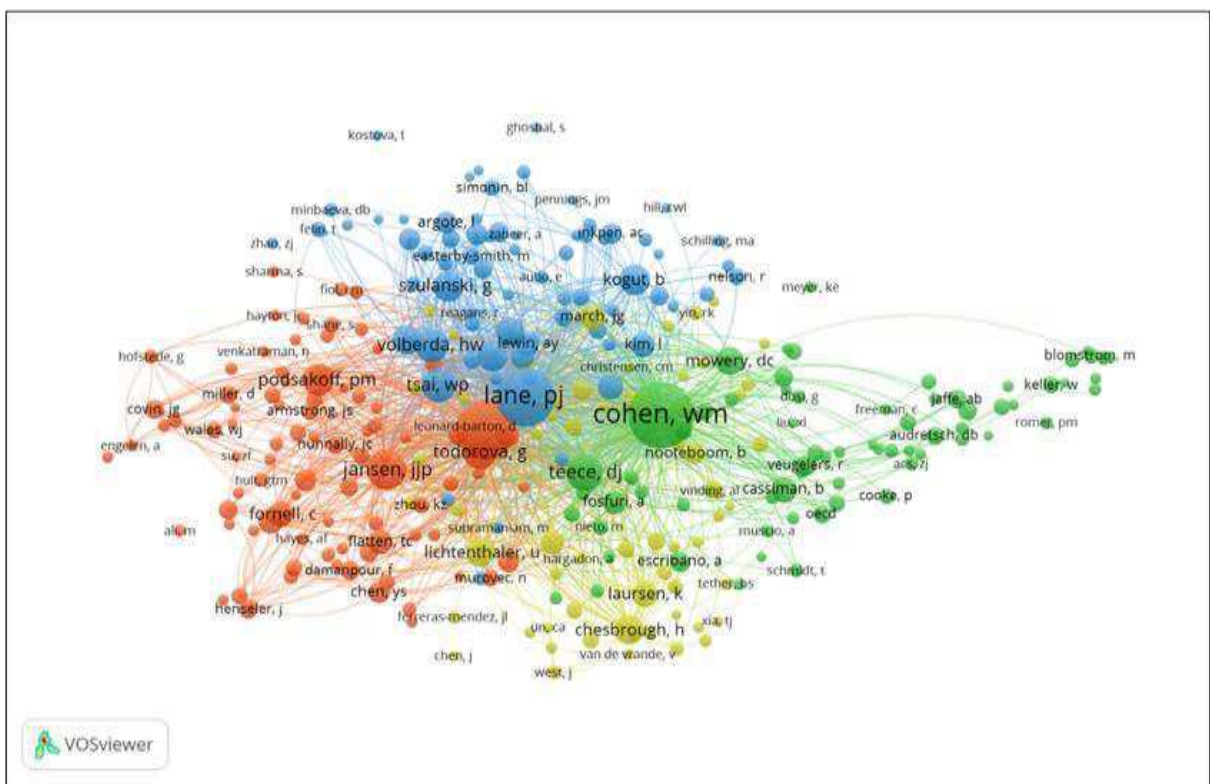
No cluster 4 (amarelo) denominado de Conhecimento, vinculado às alianças estratégicas; está presente termos como: knowledge (conhecimento/125 ocorrências); networks (redes/55); strategic alliances (alianças estratégicas/54), e collaboration (colaboração/21). Este grupo centraliza estudos a partir da troca de conhecimento de alianças estratégicas que estimulam a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos.

Esses dados sugerem que os pesquisadores estão altamente interessados em entender como aplicar a capacidade absorptiva para explicar fenômenos organizacionais e identificar suas dimensões. Observa-se vínculos entre capacidade absorptiva e inovação. Percebe-se que os projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), estabelecidos a partir de alianças estratégicas, estimulam a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos nas organizações. Para além desse percurso, é notável o papel da diversidade de conhecimentos dentro de uma organização como geradora de inovação.

Nas condições, as capacidades potenciais e realizadas da empresa podem influenciar diferencialmente a criação e a sustentação de sua vantagem competitiva, fazendo-a aproveitar oportunidades e gerenciar ameaças e transformações. A capacidade absorptiva tem a

competência de integrar, construir e reconfigurar recursos e avançar ainda mais, quando traz à tona a habilidade de atender às demandas de ambientes de negócios em rápida mutação. A identificação de aspectos que antecedem e que impactam as organizações induzem a capacidade absorptiva.

Em relação aos autores da temática capacidade absorptiva, observou-se 12.970 pesquisadores sendo citados, porém ao se definir o critério de ter sido citado no mínimo 20 vezes, se reduz a 292 autores que se agrupam em 4 clusters. Surge a curiosidade de se identificar como se dão as redes de cocitação de autores, que demonstram quais fontes eles buscam em seus estudos, validando conjuntamente a relevância de determinados autores na literat



**Figura 6.** Rede social bibliométrica de cocitação.

Fonte: Elaboração própria a partir da VOSviewer.

Percebe-se o destaque para três autores e um secundário (Figura 6) sendo os mais influentes, isto é, os quatro mais citados conforme visto na figura são Cohen, Lane, Todorova e Jansen, respectivamente. Estes são os teóricos mais contributivos que impactaram exponencialmente outros autores que exploram a temática em diversos setores, trazendo contribuições que vão desde a reconceitualização do construto até os seus reflexos em inovação. Cabe reportar ao ranking dos dez artigos mais citados, formado pelos trabalhos exponenciais no período de 1976-2020 com maior número de citações recebidas na *Web of Science*, no qual o terceiro artigo reconceitua a capacidade de absorção do nível da empresa e, o quinto artigo



que propõe um modelo de aprendizado e desempenho em joint ventures internacionais o qual segmenta a capacidade absorptiva nos três componentes originalmente propostos por Cohen, são de autoria de Lane, um dos autores mais citados. Porém, é axiomático consubstanciar a contribuição seminal de Cohen, o qual está associado ao reconhecimento com o estudo inicial de capacidade absorptiva no meio acadêmico.

Quanto a coautoria de países, este estudo revela que os pesquisadores estão trabalhando em redes internacionais na pesquisa sobre capacidade absorptiva. Foi possível perceber em uma visão relacionada à procedência geográfica, que os Estados Unidos, a Espanha e a Inglaterra são os que apresentam a rede mais densa, sendo componentes centrais da transferência de conhecimento ao redor do mundo acerca da temática de capacidade absorptiva.

Considerando os 10 países que estão liderando a pesquisa em capacidade absorptiva, segundo os parâmetros adotados nesta análise bibliométrica, os Estados Unidos é a nação mais influente durante o período de 1976 a 2019, aparece no topo com 118 publicações. A Espanha é o segundo país mais produtivo com 77 artigos, seguido da Inglaterra com 74 artigos publicados sobre a temática. Os lugares subsequentes são ocupados pela China (59), Alemanha (45), Austrália (38), Nova Zelândia (33), Itália (32), Coreia do Sul (29) e Taiwan (28).

Cabe mencionar que os autores dos artigos seminais, em suas origens, predominantemente, são norteamericanos, legitimando a influência da literatura norteamericana. E, no que tange aos artigos mais citados nos últimos cinco anos acerca da temática, revela-se a seguir o ranking dos dez artigos com maior número de citações recebidas na Web of Science (Tabela 4).

Tabela 4.  
**Ranking dos artigos mais citados nos últimos cinco anos.**

Artigo	Periódico	Total
The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance (Scuoto et al., 2016)	Journal of Technology Transfer	47
Bibliometric analysis of absorptive capacity (Apriliyanti & Alon, 2017)	International Business Review	39
The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation (Ali & Park, 2016)	Journal of business Research	39
The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look (Mendez et al., 2016)	Technovation	36
Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance (Ali et al., 2016)	Journal of Business Research	36
Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: an absorptive capacity perspective (Miller et al., 2016)	R & D Management	36
Benefiting from Open Innovation: A Multidimensional Model of Absorptive Capacity (Zobel, 2017)	Journal of Product Innovation Management	32



Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging-Market Firms (Kotabe et al., 2017)	Journal of Management	32
Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: Absorptive capacity dynamics over time (Denicolai et al., 2015)	Technological Forecasting & Social Change	31
Beyond absorptive capacity in open innovation process: the relationships between openness, capacities and firm performance (Ahn et al., 2016)	Technology analysis & Strategic Management	31

Fonte: Elaboração própria a partir da WoS.

Em síntese, pode-se extrair pontos principais das diferentes perspectivas em que se está analisando os estudos de capacidade absorptiva em relação aos cinco primeiros artigos. O primeiro “The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES’ innovation performance” (Scuotto et al. 2016) é o mais citado da coleção, com 47 citações. Este estudo argumenta a combinação de conhecimento e inovação. No contexto, as empresas interagem ativamente com atores externos, como clientes, instituições públicas e outras empresas, para adquirir e absorver o conhecimento externo e, então, gerar inovação.

O segundo artigo mais citado é o “Bibliometric analysis of absorptive capacity” (Apriliyanti & Alon, 2017), com 39 citações. O estudo é uma revisão da literatura o qual descortina fluxos de pesquisa em CA: (1) aprendizagem intraorganizacional; (2) aprendizagem interorganizacional; (3) transferência de conhecimento; e, (4) capacidade dinâmica. “The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation” (Ali & Park, 2015) é o terceiro artigo mais citado, com 39 citações. O estudo propõe um modelo integrado para investigar a relação entre as duas subdimensões da capacidade de absorção (ACAP) - capacidade de absorção potencial (PACAP) e capacidade absorptiva realizada (RACAP).

O quarto artigo é o “The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look” (Méndez, Mesa & Alegre, 2016), com 36 citações. O presente estudo analisa como a amplitude e profundidade das estratégias de busca afetam as dimensões da capacidade absorptiva da empresa. Revela-se que a abertura da busca de conhecimento externo contribui para os processos de aprendizado exploratório e transformador.

O quinto artigo mais citado é o “Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance” (Ali et al, 2016), com 36 citações. O estudo investiga como as empresas podem alcançar altos níveis de desempenho organizacional sob diferentes configurações de capacidade absorptiva e inovação organizacional. Pode-se perceber pela análise realizada, são várias as possibilidades e temas de investigação

que se encontram no campo de estudos voltado a capacidade absorptiva. Um destaque é a recorrência de estudos sobre inovação, tanto nos artigos mais citados em todos os anos do recorte analisado quanto nos artigos dos últimos cinco anos, o que reforça o caráter inovador dos desdobramentos da capacidade absorptiva do conhecimento. Essa compreensão é essencial para o avanço de novas investigações sobre os debates centrais e novas possibilidades de abordagem da temática, delimitação de objetos de estudo e proposição de conceitos e análises.

#### **4.1 Discussão**

Os resultados são capazes de fornecer subsídios para identificar as principais tendências no campo da pesquisa sobre o tema, as quais indicam que, inicialmente, os estudos focaram na conceituação e reconceituação, e suas dimensões, posteriormente, a relevância da utilidade da capacidade absorptiva do conhecimento de forma eficaz nas organizações, resultando na geração de inovação. Depreende-se que estudos acadêmicos sobre capacidade absorptiva são crescentes na literatura da administração. Ainda assim, é possível afirmar que para aprofundar os conceitos relacionados a ACAP, faz-se necessária a realização de pesquisas que ampliem o valor da absorção eficaz do conhecimento nas organizações favorecendo o seu desenvolvimento como campo de investigação.

As instituições mais influentes na pesquisa em capacidade absorptiva estão concentradas em países como Estados Unidos, Espanha e Inglaterra. Cohen, Zahra, Lane e Jansen e seus coautores aparecem entre os principais autores mais citados, pois a partir de seus estudos muitos outros se seguiram. Ademais, Universidades dos Países Baixos e da Espanha marcam presença preponderante na pesquisa deste campo. Mesmo considerando o recente crescimento nos estudos publicados sobre capacidade absorptiva, ainda existem lacunas e o Brasil pode ser um condutor de pesquisadores da absorptive capacity, tendo em vista que a capacidade de absorptiva é usada como uma lente para explorar o processo de transferência de conhecimento (Tsai, 2001).

Percebeu-se com relação ao panorama da produção científica uma disposição crescente a partir de 2009 dos pesquisadores para a temática de capacidade absorptiva e, uma tendência de crescimento acentuado se mostra presente em 2018 com um número mais significativo de publicações. Quanto aos artigos mais citados, em sua maioria os pesquisadores usaram o construto capacidade absorptiva para explicar vários fenômenos organizacionais e revisaram a

literatura para identificar as principais dimensões da capacidade absorptiva. É possível ratificar pelas distintas áreas estudadas que se trata de uma temática multidimensional.

Observa-se vínculos entre capacidade absorptiva e inovação, isto é, os reflexos da capacidade absorptiva no desempenho da inovação potencializando a geração de inovações. E ainda, percebe-se que os projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) estabelecidos a partir de alianças estratégicas, estimulam a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos nas organizações. Infere-se que a capacidade de absorção afeta significativamente a inovação e o desempenho das unidades de negócio.

Conclui-se essencialmente que há uma relação entre os antecedentes do conhecimento das organizações e a capacidade absorptiva, tendo a interação de stakeholders na transferência de conhecimento entre instituições e empresas. Ainda se compreende os efeitos da capacidade absorptiva como força motriz para a inovação, principalmente relacionada à mudança organizacional. Dessa forma, o gerenciamento de relacionamentos internos ganha novo corpo, tanto no contexto nacional quanto no internacional, apresentando vantagem competitiva no processo de absorção de conhecimento.

## **4.2 Pesquisa Futura**

Com o embasamento da investigação do conteúdo de artigos seminais e dos artigos mais citados nos últimos cinco anos acerca da temática, propõe-se direções de pesquisas futuras mostradas em quatro lacunas observadas nesse campo de estudo. A primeira lacuna está associada à negligência de estudo dos antecedentes da ACAP, como as interações entre indivíduos e organizações (Méndez, Mesa & Alegre, 2016). É possível confrontar este gap com os estudos de Volberda et al. (2010) quando avaliam não apenas o processo, mas também os antecedentes e mediadores de ACAP. Não obstante, e em resposta ao apelo, sugere-se identificar a existência de laços fortes e fracos, como a rede de relações sociais está estruturada (Granovetter, 2007) e, analisar a contribuição desses laços no desenvolvimento da ACAP nas empresas.

A segunda lacuna refere-se à importância da interação de stakeholders na transferência de conhecimento entre instituições e empresas. Miller et al. (2016) retratam o processo de ACAP entre as universidades e seus stakeholders constituintes na busca pela inovação dentro de um contexto de quádruplo hélice. Um desafio seria utilizar as quatro dimensões da capacidade absorptiva como uma lente para explorar os fluxos e trocas de conhecimento entre

incubadoras universitárias e os empreendimentos com o objetivo de fomentar o crescimento de empresas, o desenvolvimento da economia local, da agricultura familiar da região e da universidade. Espera-se que universidades assumam um papel mais empreendedor no processo de ACAP dentro do ecossistema regional (Urbano & Guerrero, 2013).

A terceira lacuna está relacionada ao papel das práticas de inovação no processo de ACAP. Embora estudos anteriores tenham construído essas perspectivas e examinado os respectivos efeitos da capacidade absorptiva na inovação sobre a mudança organizacional, há superficialidade nos estudos sobre os efeitos integrados das capacidades e práticas de inovação em mudança organizacional (Scuotto et al. 2016). Por conseguinte, existe uma oportunidade para compreender como a inovação sustentável está associada à contínua conversão da capacidade absorptiva potencial em realizada ou qual a influência da ACAP sobre a inovação de produtos e serviços.

A quarta lacuna está associada ao argumento que envolve a necessidade das empresas de gerenciar relacionamentos internos, tanto no contexto nacional quanto no internacional, apresentando vantagem competitiva no processo de ACAP. Apriliyanti e Alon (2017), na meta-análise, descobriram correntes de interseção entre negócios internacionais e ACAP como a aprendizagem intraorganizacional; a aprendizagem interorganizacional; e a transferência de conhecimento. O desafio seria analisar a aquisição de conhecimento internacional e o papel das alianças parceiras no processo de ACAP. E ainda, analisar como as pequenas empresas utilizam novos conhecimentos e quais são os benefícios a longo prazo.

### **4.3 Limitações**

Este artigo possui contribuições singulares acadêmicas, ao realizar uma investigação do cenário de pesquisa sobre capacidade absorptiva, e por elencar novas questões de pesquisa. Dessa forma, aponta-se que os resultados enriquecem o cabedal teórico e prático e, por meio de pesquisas sugeridas neste trabalho, quiçá em um futuro próximo, despertam amplitude de conhecimento ao aprimorar os atributos do processo de capacidade absorptiva.

Como limitações do estudo, a pesquisa restringe-se aos dados da base *Web of Science*. Apesar desta ser uma das bases mais influentes, à guisa de sugestão, é válido analisar estudos incluídos em outras plataformas, como Scopus e utilizar outro software complementar. O recorte presente de estudos foi eleito devido à interação com o software utilizado, VOSviewer,

que demanda esta base, além desta representar uma amostra da literatura mundial em base de alta confiabilidade.

Outrossim, reforça-se que o propósito deste estudo é apresentar um panorama descritivo e capaz de habituar pesquisadores interessados sobre as discussões do recorte da literatura sobre capacidade absorptiva, trazendo como principal contribuição um cenário das autorias sobre este tema e direções para novas pesquisas. Diante dessa perspectiva, as limitações também se tornam oportunidades para novas pesquisas.

## **CAPÍTULO 2**

---

# **INCUBADORAS DE EMPRESAS À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS: EVIDÊNCIAS DE UMA INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DA PARAÍBA**

## **INCUBADORAS DE EMPRESAS À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS: EVIDÊNCIAS DE UMA INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DA PARAÍBA\***

\*Artigo de autoria de Karina Teixeira Lima e Vinicius Farias Moreira (submetido à Revista Eletrônica de  
Ciência Administrativa – Qualis CAPES B1 – Novo Qualis: A4)

### **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados. A base teórica advoga que as incubadoras assumem o papel de repositório de conhecimentos a partir dos quais as empresas interagem e se apropriam a fim de obter condições competitivas superiores, refletindo o suporte para os negócios emergentes em uma visão baseada em recursos. Por meio de um estudo de caso junto a IACOC, apresenta-se um cenário empírico dessa relação teórica. Esta pesquisa contou com entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental e os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, com uso do software ATLAS.ti. Resultados foram discutidos em quatro categorias: recursos humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais. Destaca-se o efetivo suporte com fornecimento de recursos em relação a: as ofertas de capacitação e orientação mercadológica, a criação de identidade visual, ao auxílio para aquisição de selos de inspeção e/ou certificação, a viabilização de equipamentos, aos planos de gestão organizacional e financeira. Resultados evidenciam o papel impulsionador e de complementariedade que as incubadoras podem assumir junto aos incubados, sendo estes de interesse de pesquisadores, gestores de incubadoras, empreendedores rurais e agentes institucionais.

### **Palavras-Chave**

Incubadoras de empresas; Visão Baseada em Recursos; Empreendimentos Incubados.

## **BUSINESS INCUBATORS IN THE LIGHT OF RESOURCE-BASED VISION: EVIDENCE OF AN AGRICULTURAL INCUBATOR IN PARAÍBA**

### **ABSTRACT**

This article aims to describe the resources provided by the Agribusiness Incubator of Cooperatives, Community Organizations, Associations, and Rural Settlements in the Semi-arid of Paraíba (IACOC) to the incubated enterprises. The theoretical basis advocates that incubators assume the role of knowledge repository from which companies interact and appropriate themselves to obtain superior competitive conditions, reflecting support for emerging businesses in a resource-based view. Through a case study with IACOC, an empirical scenario of this theoretical relationship is presented. This research had semi-structured interviews and documentary research and the data were treated through content analysis, using the software ATLAS.ti. Results were discussed in four categories: human, technological, financial, and organizational resources. Noteworthy is the effective support with the provision of resources to: offering training and marketing guidance, creating a visual identity, assisting in the acquisition of inspection and/or certification seals, making equipment feasible, the management

plan, and financial management. Results show the driving and complementary role that incubators can play with incubators, which are of interest to researchers, incubator managers, rural entrepreneurs, and institutional agents..

## **Keywords**

Business incubators; Resource Based View; Incubated Enterprises.

## **1 Introdução**

O empreendedorismo impulsiona o crescimento econômico da sociedade por meio da criação de novas empresas que podem gerar novas tecnologias, produtos, serviços e empregos. No entanto, um país empreendedor não pode avançar apenas com empreendedores competentes, é necessário também, um ambiente que promova os negócios, esse sistema é chamado de Ecosistema Empreendedor (Adner & Kapoor, 2010), que consiste em um conjunto de elementos (tais como liderança, mercado, clientes, cultura etc.) que se relacionam impulsionando a criação e desenvolvimento de empreendimentos (Isenberg, 2010).

O Ecosistema Empreendedor (EE) representa a presença de múltiplos atributos e instituições sobrepostos que estimulam a atividade empreendedora e fornecem recursos críticos que os novos empreendimentos carecem e, podem utilizar à medida que se expandem e evoluem (Malecki, 2018). O reconhecimento de tal propulsor do crescimento econômico resultou, em muitas regiões, da adoção de políticas e iniciativas que apoiam os negócios (Lin et al., 2011).

É nesse contexto que se insere a importância das incubadoras de empresas, as quais, podem ser vistas como catalizadoras do empreendedorismo, pois colocam à disposição das novas empresas instalações físicas, facilidades e serviços e, ainda, oferecem às empresas incubadas suporte técnico-gerencial que gera oportunidades para compartilhar experiências e network (Engelman et al., 2011). A incubação de empresas emergiu como um contribuinte chave para o crescimento econômico regional (Repousis & Liargovas, 2013), conectando ciência, tecnologia, educação, conhecimento, talento empreendedor e capital (Theodorakopoulos et al., 2014).

As incubadoras de empresas são organizações projetadas para acelerar o desenvolvimento econômico, auxiliando empresas iniciantes durante sua fase de crescimento e desenvolvimento (Somsuk, 2013). Auxiliam empreendedores em estágio inicial de desenvolvimento por meio de serviços de provisão de recursos e suporte a negócios para ajudá-las a aumentar sua taxa de sobrevivência (Tang et al., 2019), ao oferecer um conjunto de recursos que suportam as



incubadas como forma de permitir que elas criem um negócio independente e funcional (Tang et al., 2019).

Nessa perspectiva, esta pesquisa aborda a compreensão dos recursos/conhecimentos proporcionados pela incubadora aos incubados. Para tanto, tomou-se por base as contribuições da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Grant, 1991), buscando uma aproximação para a realidade das incubadoras, o que foi possível por meio das contribuições de Somsuk (2012).

A Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based-View* – RBV) é amplamente utilizada para analisar atributos de nível de empresa sob diferentes termos, como recursos, serviços, capacidades e rotinas, que são cruciais para o desempenho da empresa. No contexto de incubadoras, a RBV é útil para aprofundar as características peculiares das incubadoras, visto que, devem cumprir o papel de oferecer recursos diversos à realidade de novos negócios e, implica que o ambiente de recursos/conhecimentos pode ser potencialmente um determinante importante para seu sucesso e dos empreendimentos incubados direcionando-os ao alcance de vantagem competitiva (Somsuk, 2012).

Há trabalhos que esboçam serviços e recursos/conhecimentos oferecidos por incubadoras, mas com lacunas sobre o entendimento detalhado de recursos promovidos por incubadoras de empresas (Hausberg & Korreck 2018). Tang et al. (2019) argumentam que as nuances dos recursos/conhecimentos oferecidos pelas incubadoras são amplamente ignoradas, tratadas como uma “caixa preta”, são simplificadas conforme englobam o arquétipo do incubador e, afirmam que são necessários mais detalhes para desvendar a disponibilidade variável de recursos e a capacidade das incubadas de absorvê-los. E ainda, Lamine et al., (2018) e, Hausberg e Korreck (2018) postulam que o crescente apoio global às incubadoras e a natureza complexa e multifacetada delas deixam lacunas na compreensão dos diferentes tipos de recursos fornecidos no processo de incubação.

Assim, partindo da premissa de que boa parte das incubadoras de empresas, aceleradoras e parques tecnológicos é custeada direta ou indiretamente pelo poder público e, entendendo que incubadoras são criadas com o objetivo de estimular o desenvolvimento regional (ANPROTEC, 2017), além da lacuna de estudos associados mencionados, vê-se a importância dos estudos descritivos que desvendem como os recursos e conhecimentos oriundos do processo de incubação potencializam os negócios.

Buscando contribuir com esse contexto, optou-se pela realização de um estudo de caso na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC). A IACOC é vinculada ao Programa

de Estudos e Ações para o Semiárido (PEASA) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e ao Parque Tecnológico da Paraíba (PaqtcPB), como instrumento para promoção dos empreendimentos de agronegócios de base familiar. Em 2019, conquistou a certificação do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), um modelo de apoio desenvolvido em parceria pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), com o objetivo de criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade de incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem sucedidos.

Desse modo, este artigo tem como objetivo descrever os recursos fornecidos pela IACOC aos empreendimentos incubados. Os resultados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, sendo tratados com base nos princípios da análise de conteúdo. Para a análise das entrevistas, foi utilizado como ferramenta de apoio o software de pesquisa qualitativa ATLAS.ti.

O estudo corrobora com pesquisas em incubadoras, compreendendo o impacto da ação dessas junto aos incubados, isso representa ganhos acadêmicos e práticos, na medida em que suscita uma visão ampla das ações da IACOC na disposição de recursos/conhecimentos. Essa lógica poderá ser útil para replicação em outros contextos.

Finalizada a introdução, a pesquisa segue uma incursão teórica nos fundamentos que sustentam o estudo, abordando Incubadoras de Empresas e Visão Baseada em Recursos. Na sequência, identifica-se o delineamento da metodologia, análises dos recursos e considerações finais.

## **2 Quadro Teórico**

A fundamentação teórica deste estudo é composta da discussão sobre Incubadoras de Empresas e Visão Baseada em Recursos, suportando o objetivo apresentado.

### **2.1 Incubadoras de Empresas**

Originalmente, a ideia de incubadoras esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos em centros de pesquisa universitários. A partir dos anos 90, as iniciativas diversificaram-se e ganharam espaço as incubadoras mistas, unidades criadas por governos locais com a finalidade de estimular o crescimento econômico e gerar empregos. Estas novas concepções tornaram-se mais

abrangentes, incluindo o suporte fornecido às empresas que não fossem de base tecnológica (Alpenidze, Pauceanu, & Sanyal, 2019; Godeiro et al., 2018).

O termo "incubadora" tornou-se um conceito abrangente para descrever um grupo heterogêneo de instituições e suas atividades como parques industriais, parques científicos, parques de conhecimento, negócios de tecnologia, aceleradoras de negócios, incubadoras de empresas universitárias (Brun, 2019; Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

As incubadoras de empresas são vistas como um mecanismo que pode criar ambientes de apoio aos empreendedores, auxiliando-os a aumentar suas taxas de sobrevivência (Lalkaka, 2006; Scillitoe & Chakrabarti, 2010). São projetadas para oferecer aos novos empreendimentos o suporte tecnológico e uma solução para preencher a lacuna de conhecimento, impulsionar o desenvolvimento de seus próprios negócios e, fornecer uma base de recursos/conhecimentos necessários para apoiar o desenvolvimento do negócio em sua fase inicial (Alpenidze, Pauceanu, & Sanyal, 2019; Redondo & Camarero, 2019; Sampaio & Santos, 2017).

Incubadoras exercem o objetivo de atuar como um fornecedor de recursos, oferecendo o sistema de suporte para as incubadas como forma de permitir que elas criem um negócio independente e funcional (Tang et al., 2019). As incubadoras buscam meios efetivos que combinem tecnologia, capital e conhecimento, objetivando incentivar o talento empreendedor, acelerar e desenvolver novos negócios, o que gera um efeito sinérgico indispensável para o desenvolvimento dos empreendimentos (Grimaldi & Grandi, 2005).

Hackett e Dilts (2004) corroboram ao afirmar que as incubadoras são espaços compartilhados que proporcionam às novas empresas, recursos tecnológicos e organizacionais; sistemas que criam valor agregado; monitoramento empresarial, com o objetivo de facilitar o sucesso dos novos empreendimentos, reduzindo ou eliminando o custo de potenciais falhas que se apresentam na criação do negócio e que são controladas no período de incubação.

As diferentes áreas de atuação das incubadoras podem ter como foco segmentos como o agroindustrial, cultural, de artes, de cooperativas, de empresas de base tecnológica, de setores tradicionais, social, dentre outros (Aranha, 2008). Quanto à localização, a maioria está instalada em terrenos de universidades e institutos de pesquisa (ANPROTEC, 2012; Godeiro et al., 2018).

O processo de incubação de empresas é um sistema de transferência de conhecimento que estimula a criação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais, além de funcionar como um agente facilitador do processo empresarial e de inovação. As incubadoras podem

oferecer às empresas um tempo de incubação inicial de seis meses, uma residência de dois anos, com possibilidade de expansão para até três ou quatro anos (Atrasas et al., 2013).

O processo de incubação inclui, em geral, três fases: pré-incubação, incubação e pós-incubação. Cada fase exige que diferentes serviços sejam oferecidos de acordo com os objetivos e o estágio da vida da empresa (Comissão Europeia, 2010; Schwartz, 2008). O processo de incubação é preconizado por diferentes autores.

Iacono e Nagano (2014) corroboram e afirmam que após a seleção dos empreendimentos a serem incubados, o processo envolve as três fases mencionadas. A pré-incubação deve prover ferramentas, serviços e apoio institucional a ideias promissoras e com viabilidade técnica e mercadológica que possam evoluir para futuros negócios e empreendimentos que poderão passar para a etapa de incubação. O processo de pré-incubação corresponde a um spin-off de uma pesquisa de laboratório, em que se tem a percepção da oportunidade que irá se constituir em uma ideia inovadora, sendo necessário que os proponentes tenham uma ideia e conheçam um meio para viabilizá-la. Fornece recursos que aumentam a fundação de novos pequenos negócios e se supõe, direta ou indiretamente, para apoiar *spin-offs* corporativos (Labiak, 2012; Patton, 2014).

A fase de incubação demanda orientação, acompanhamento e avaliação das empresas incubadas, de maneira criteriosa no intuito de identificar aspectos críticos e necessidades não atendidas (Scheer, 2010). Bulgacov, Bulgacov e Canhada (2009) entendem que, tanto do ponto de vista prático como teórico, uma das melhores condições de aprendizagem do conhecimento têm sido as existentes nos projetos em fase de incubação. No estágio de incubação os empreendedores recebem treinamento, consultorias/mentorias, incentivo comercial, assessoria de marketing, vendas (Pereira et al., 2014).

Quanto à fase de pós-incubação, caracteriza-se no momento em que um empreendimento passa pelo processo de incubação, e alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora, devido ao seu conhecimento e gerenciamento consolidados, estando apta a desenvolver suas atividades sem a necessidade de apoio direto da incubadora. A empresa recebe a denominação de empresa graduada (Mendes Júnior & Freitas, 2009).

Compreende-se então, que incubadoras foram estabelecidas para promover o sucesso dos empreendimentos incubados, especialmente em mercados emergentes, sendo, portanto, relevante para a incubadora compreender e implementar com eficácia os recursos/conhecimentos necessários para apoiar o desenvolvimento de seus incubados, a fim de auxiliá-los a se tornarem negócios viáveis (Godeiro et al., 2018; Nair & Blomquist, 2019).

Dessa forma, pressupõe que as incubadoras, por meio do aporte de recursos, afetam positivamente a constituição e o desempenho de seus empreendimentos incubados. Somsuk (2012) compreende que as contribuições da Visão Baseada em Recursos são úteis para aprofundar as características peculiares das incubadoras, visto que as incubadoras devem cumprir o papel de oferecer recursos diversos à realidade de novos negócios. Com esse entendimento, há uma nítida congruência entre as Incubadoras e Visão Baseada em Recursos.

## **2.2 Visão Baseada em Recursos**

A teoria dos recursos, Visão Baseada em Recursos (Resource-Based-View – RBV), destaca-se como uma das principais teorias estratégicas do século XX, por particularizar os recursos heterogêneos e únicos que podem ser utilizados pelas organizações de modo que lhe propiciem a obtenção de vantagem competitiva. A origem dessa abordagem remete ao trabalho seminal de Edith Penrose, publicado inicialmente em 1959, que analisa a empresa a partir de um conjunto de recursos (Penrose, 1995). Contudo, a transferência conceitual para a literatura da administração estratégica é geralmente atribuída a Wernerfelt (1984), sendo, subsequentemente, difundida por Barney (1991).

Uma das definições da Visão Baseada em Recursos mais aceita pela academia é a de Barney (1991), que inclui como recursos da empresa todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, serviços e conhecimento. Mesmo admitindo a existência de diversas classificações de recursos estratégicos, Barney (1991) alia-se às contribuições de Wernerfelt (1984), ao fazer a opção por destacar três categorias de ativos: 1) os recursos de capital físicos, que incluem as tecnologias físicas utilizadas na empresa, plantas e equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima; 2) os recursos de capital humano, que incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e insights dos gestores e outros trabalhadores da empresa; e, 3) os recursos de capital organizacional, relativos às estruturas formais dos relatórios, planejamentos formais e informais, sistemas de controles e coordenação, como também relações informais entre grupos dentro das empresas e entre as empresas e seus ambientes.

Para Barney (1991), os recursos de uma empresa podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável se esses recursos forem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Na mesma linha do pensamento, as contribuições de Grant (1991) partem do pressuposto da insatisfação com o modelo estático de formulação das estratégias empresariais sendo fortalecidas com o argumento de que as estratégias são originadas a partir do olhar para

os recursos e capacidades da empresa, de modo que esses revelem a identidade empresarial. O autor faz uma classificação dos recursos, indicando as seguintes categorias: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacionais.

No ponto de vista de Penrose (2009), a empresa se constitui como um conjunto de recursos produtivos, em que a recombinação permite estabelecer as condições de crescimento. Em seguida, o conceito apresentou considerável avanço por meio de estudos de diversos pesquisadores, tais como Grant (1991), Peteraf (1993), Hansen et al. (2004), Newbert (2008) e Kraaijenbrink et al. (2010), contribuindo para robustez teórica do conceito, principalmente no que diz respeito ao entendimento de que as empresas são diferentes porque seguem sua lógica própria de combinações de recursos, que ocorre de maneira diferente e com propósitos diversos.

Os recursos corporativos podem ser categorizados em ativos tangíveis e intangíveis. Ativos tangíveis são aqueles passíveis de aquisição e substituição, tais como propriedades, instalações e estoques (Barney, 1991). Normalmente, ativos tangíveis não representam grande vantagem competitiva duradoura à empresa, na medida que podem ser adquiridos, substituídos ou imitados (Barney, 1991; Burlamaqui & Proença, 2003). Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Branco e Rodrigues (2006), categorizam os ativos tangíveis em quatro grupos: 1) Financeiros: dizem respeito à capacidade de financiamento e de gerar receita; 2) Organizacionais: referem-se à estrutura de planejamento, controle e coordenação; 3) Físicos: como instalações físicas, equipamentos e insumos; 4) Tecnológicos: como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais, que são formas de tangibilizar o conhecimento.

Por outro lado, ativos intangíveis contribuem para vantagens competitivas mais duradouras (Barney, 1991; Burlamaqui & Proença, 2003). Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Branco e Rodrigues (2006) categorizam os ativos intangíveis em três grupos: 1) Inovações: conhecimento técnico e científico acumulado, capacidade e disposição a inovar; 2) Recursos humanos: competências cognitivas, comportamentais, culturais e sociais; 3) Reputação: percepções historicamente construídas dos stakeholders sobre a empresa.

Para Barney e Hesterly (2011), a RBV pressupõe a existência de duas condições básicas para os recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. Segundo os autores, a heterogeneidade pode ser compreendida como a posse de recursos heterogêneos, diferenciados, em oposição a recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis. A heterogeneidade dos recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Já em relação à imobilidade de recursos, Barney e Hesterly (2011) destacam que os

recursos tidos pelas organizações não devem ser facilmente móveis, uma vez que caso sejam, todos poderão ter acesso, não configurando um recurso único da organização.

Destarte, desde suas origens, a perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos perpassa diversas temáticas sendo amplamente adotada por pesquisadores em seus campos de estudo, que entendem que a heterogeneidade dos ativos pode ser capaz de explicar o desempenho das empresas e a assimetria de seus comportamentos (Speckbacher et al., 2015; Moreira, 2019).

A RBV tem sido amplamente utilizada para analisar atributos de nível de empresa sob diferentes termos, como recursos, serviços, capacidades e rotinas, que são cruciais para o desempenho da empresa (Goh et al., 2017). A contribuição da Visão Baseada em Recursos foi inspiradora para análise territorial (Albors-Garrigos, 2007, 2009; Foss, 1996; Hervás-Oliver; Moreira et al., 2019; Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2004), assim como apoiou estudos de convergência entre RBV e stakeholder theory.

Nesse sentido, a RBV consegue apoiar o entendimento de como incubadoras de empresas fomentam empreendimentos incubados por meio dos recursos oferecidos, a RBV implica que o ambiente de recursos pode ser potencialmente um determinante importante para o sucesso de incubadoras e dos empreendimentos (Somsuk, 2013).

De acordo com a RBV, tanto os negócios quanto a incubadora alcança desenvolvimento bem-sucedido por meio de recursos e conhecimentos específicos de incubadoras, fornecendo aos empreendimentos uma ampla gama de assistência empresarial, incluindo planejamento de negócios, recrutamento de pessoal, marketing, gestão, contabilidade, acesso a capital financeiro e acesso a contatos comerciais (Cockburn et al., 2000, Hansen et al., 2000; Scillitoe & Chakrabarti, 2010), incluindo espaço para laboratórios e oficinas, processos de transferência de tecnologia, pesquisa, proteção de propriedade intelectual e outras habilidades de know-how (Hannon, 2005; Scillitoe & Chakrabarti, 2005, 2010).

Com esse entendimento, a presente pesquisa tomou como referência o estudo desenvolvido por Somsuk (2012), no qual os recursos/conhecimentos de incubadoras foram classificados em quatro categorias com base na teoria da RBV, que compreende os recursos humanos, os recursos tecnológicos, os recursos financeiros e os recursos organizacionais. Esse conjunto de recursos/conhecimentos de incubadoras é apresentado na Figura 1.

Tipo de recursos	Descrição
------------------	-----------

Recursos Humanos	Referem-se a atributos da equipe de gestão, enfatiza o treinamento ou mentoria de suas empresas incubadas para desenvolver seus negócios, <i>expertise</i> e habilidades técnicas, desenvolve novos conhecimentos e, atualiza habilidades e técnicas para capacitá-los a expandir seu potencial, bem como desenvolver e comercializar seu produto, serviço ou processo.
Recursos Tecnológicos	Referem-se a tecnologia específicas como equipamentos, laboratórios, conjuntos de habilidades especializadas e capacidades tecnológicas (conhecimento e <i>expertise</i> , experiência empresarial com a tecnologia e direitos de propriedade intelectual), fornecendo acesso a especialistas em tecnologia e <i>know-how</i> de que precisam para acelerar o crescimento de seus negócios.
Recursos Financeiros	Referem-se a todos os diferentes montantes de apoio financeiro que as empresas podem utilizar, como capitalistas de risco, investidores anjos, bancos, consultoria e, outras organizações de financiamento de dívidas e entidades doadoras.
Recursos Organizacionais	Referem-se aos sistemas, às rotinas e aos relacionamentos embutidos nas empresas, políticas de gestão e, capacidade de prestação de serviços adquiridas. Representam as maneiras pelas quais as empresas combinam e transformam seus outros recursos iniciais.

**Figura 1. Recursos de incubadoras em quatro categorias**

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Somsuk (2012).

No que diz respeito ao papel das incubadoras em fornecer uma base de recursos necessária para apoiar o desenvolvimento de incubados com uma ampla gama de negócios e assistência técnica, a gestão eficaz da incubadora pode garantir que eles possam fornecer seus recursos adquiridos e capacidades para servir seus incubados (Somsuk, 2012).

Pela perspectiva teórica da Resource-Based-View (RBV), a partir da identificação dos recursos pode-se avaliar se determinado recurso é ou não estratégico. A organização será capaz de delinear estratégias sustentáveis a partir desta avaliação e, apoiá-las em recursos ou produtos que verdadeiramente possam garantir vantagem competitiva (Somsuk, 2012). Além disso, por meio de tal avaliação a empresa pode aperfeiçoar recursos deficitários ou elaborar meios de proteger seus recursos essenciais (Santos et al., 2015). E ainda, em consonância com a RBV, para ampliar o oferecimento do suporte de incubadora para impulsionar e promover os empreendimentos, os recursos e capacidades devem ter sinergia (Huesch, 2018).

Por fim, assume-se como premissa que os recursos de incubadoras contribuem para o alcance da vantagem competitiva das empresas incubadas, as quais poderão fazer proveito dos recursos/conhecimento disponibilizados. Finalizada a apresentação da estrutura teórica da pesquisa, é momento de tratar acerca das diretrizes metodológicas, apontando as opções assumidas quanto à análise da investigação.

### 3 Procedimentos Metodológicos



Trata-se de uma investigação qualitativa (Lincoln & Guba, 2000; Merriam, 1998; Morgan & Smircich, 1980), e, dentre as formas de investigação, houve a opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso, contendo uma rica descrição do fenômeno estudado, ao tempo em que busca padrões nos dados e desenvolvimento de categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (Merriam, 1998; Patton, 2002; Stake, 1995).

Na Paraíba há duas incubadoras que possuem certificação CERNE 1 e que já contém empresas graduadas em seu processo de incubação, fato crucial na escolha do objeto de estudo. Outro aspecto foi a questão de acessibilidade, sendo a incubadora vinculada à Universidade Federal de Campina Grande.

Assim, optou-se por descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados. A IACOC é uma incubadora de agronegócios que tem por objetivo oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos de sucesso no meio rural do semiárido paraibano e visa estimular a agregação de valor na agricultura familiar da região.

Para coleta de dados foram consideradas múltiplas fontes de dados (Eisenhardt & Graebner, 2007), incluindo entrevistas semiestruturadas com representantes da IACOC; análise documental do Manual de Implantação CERNE 1, sites institucionais, bem como documentos secundários como notícias e redes sociais; por último, a coleta foi complementada por observações não participante, decorrente do próprio processo de coleta de dados. Segundo Eisenhardt e Graebner (2007) e Yin (2016), múltiplas fontes de dados contribuem para o desenvolvimento de boas pesquisas qualitativas. A Figura 2 sinaliza as principais fontes de documentos utilizadas.

<b>Instituição</b>	<b>Site institucional</b>
ANPROTEC	<a href="https://anprotec.org.br/">https://anprotec.org.br/</a>
IACOC	<a href="http://www.iacoc.org.br/">http://www.iacoc.org.br/</a>
INSA	<a href="https://portal.insa.gov.br/">https://portal.insa.gov.br/</a>
SEBRAE	<a href="https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb?codUf=16">https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb?codUf=16</a>
PEASA	<a href="https://peasa.ufcg.edu.br/">https://peasa.ufcg.edu.br/</a>
PaqTcPB	<a href="https://www.paqtc.org.br/">https://www.paqtc.org.br/</a>

**Figura 2. Fontes de documentos**

Fonte: Elaborada pelos autores.

O propósito da entrevista semiestruturada é que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto, flexível a ajustes ao longo da coleta de dados (Flick, 2009). O roteiro de entrevistas foi composto de duas partes, incluindo questões de conhecimento geral acerca dos entrevistados, em seguida, questões apresentadas a partir das quatro categorias previamente definidas que compreende os recursos humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais (Somsuk, 2012).

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2020 e envolveram os seguintes cargos de gestão na IACOC: gerente (E1), com duração de 56 minutos; coordenador administrativo (E2), com duração de 36 minutos; e a coordenadora geral executiva (E3), 54 minutos. As informações obtidas por meio dessas entrevistas foram consideradas suficientes para alcançar o objetivo de pesquisa, atingindo o ponto de saturação na medida em que começaram a se repetir e fatos novos não vieram à tona (Glaser & Strauss, 2006). Considerando-se a situação de pandemia vivida entre 2020 e 2021, optou-se pela realização de duas entrevistas por meio de plataformas virtuais e, uma presencial.

No que concerne aos procedimentos de análise dos dados, adotou-se como método a análise de conteúdo de Bardin (2016) com as seguintes etapas: a) pré-análise que consiste na leitura e organização do material coletado; b) exploração do material que inclui a codificação e a categorização dos dados; e c) tratamento dos resultados obtidos com a interpretação dos resultados por meio de inferências.

Para a análise dos dados, foi utilizado como ferramenta de apoio o software de pesquisa qualitativa ATLAS.ti, para garantir maior sistematicidade na análise dos dados, estruturando os dados qualitativos para auxiliar na organização das categorias de análise e na formação de redes que são associações onde podem ser visualizadas as conexões existentes entre as informações codificadas (Sampieri; Collado & Lucio, 2014). O ATLAS.ti possibilitou a sistematização de categorias e subcategorias, as quais foram ilustradas por meio de redes conceituais. A numeração aparece ao lado das citações (trechos codificados na análise), por exemplo QU: 1: 27 / 29 representa o 27º trecho codificado, na linha 29 no Doc 1.

Ressalta-se que a presente pesquisa seguiu os critérios de validade e confiabilidade sugeridos por Villarreal Larrinaga (2017). A validade diz respeito a transparência na pesquisa, e responsabilidade no tratamento das informações obtidas, assim como foi realizada uma comparação sistemática da literatura (Villarreal Larrinaga, 2017). O tópico seguinte abordará os resultados da pesquisa.

#### **4 Apresentação e Análise dos Dados**

Esta seção se dedica a apresentação dos resultados da pesquisa empreendida, seguindo pela análise da descrição dos recursos fornecidos pela incubadora no suporte aos empreendimentos incubados. Os resultados são apresentados a partir das categorias previamente definidas, envolvendo recursos: humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais. Para tanto, são discutidas cada categoria da investigação e as subcategorias que emergiram dos dados coletados. Os elementos estão descritos a partir das redes de códigos geradas pelo software ATLAS.ti.

Incubadoras exercem o objetivo de atuar como um fornecedor de recursos, oferecendo o sistema de suporte para as incubadas como forma de permitir que elas criem um negócio independente e funcional (Tang et al., 2019). A Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) foi implantada em 2004 como Incubadora do Agronegócio do Cariri Ocidental e Oriental e do Curimataú, em Monteiro-PB, com o objetivo de fortalecer e desenvolver produtos inovadores com ênfase na cadeia da caprinocultura leiteira, no semiárido do Cariri ocidental paraibano.

Em abril de 2014 a incubadora foi realocada no Programa de Estudos e Ações para o Semiárido – PEASA, com sede na Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Tem por objetivo oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos de sucesso no meio rural do Semiárido da Paraíba. O público-alvo é formado por micro e pequenas empresas dedicadas ao agronegócio e artesanato, inclusive agricultura familiar, com foco em economia solidária.

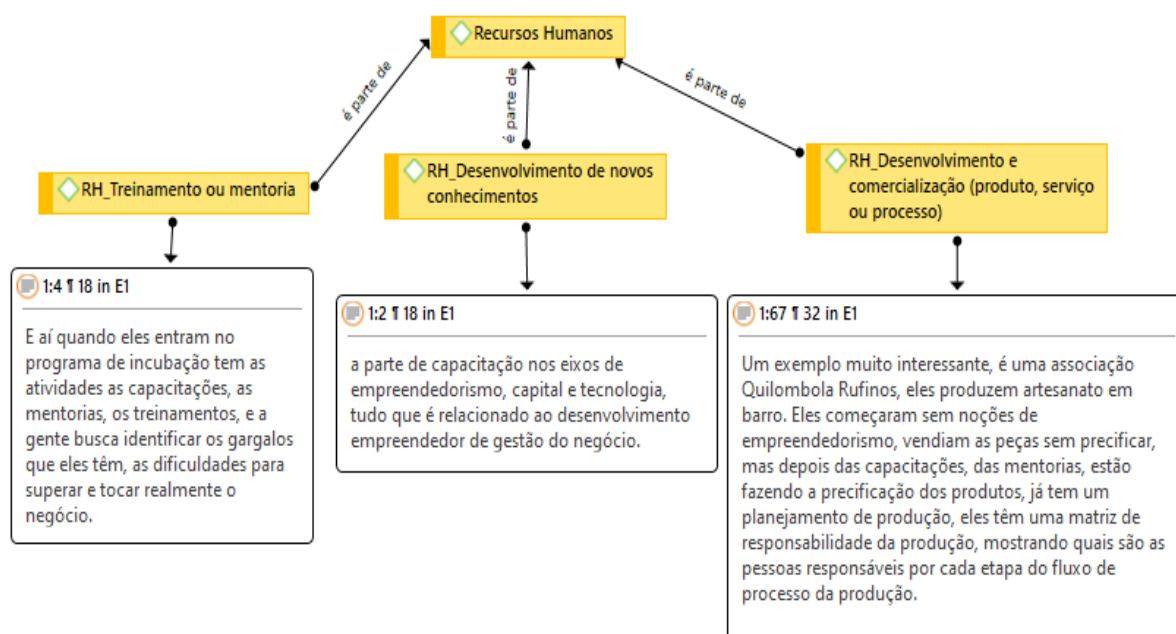
A IACOC foi projetada para oferecer aos novos empreendimentos suporte e uma solução para preencher a lacuna de conhecimento, impulsionar o desenvolvimento de seus próprios negócios e, fornecer uma base de recursos necessários para apoiar o desenvolvimento do negócio em sua fase inicial (Alpenidze, Pauceanu, & Sanyal, 2019; Redondo & Camarero, 2019; Sampaio & Santos, 2017).

##### **4.1 Categoria Recursos Humanos**

O primeiro conjunto de recursos a ser analisado trata-se dos Recursos Humanos compreendendo os atributos da equipe de gestão da incubadora, enfatiza o treinamento ou mentoria direcionados a seus empreendimentos incubados para desenvolver seus negócios, expertise e habilidades técnicas, novos conhecimentos e habilidades técnicas para capacitá-los

a expandir seu potencial, bem como desenvolver e comercializar seu produto, serviço ou processo (Somsuk, 2012; Nair & Blomquist, 2019).

Iniciou-se a análise da categoria Recursos Humanos com o desmembramento das falas dos entrevistados em três subcategorias: treinamento ou mentoria, desenvolvimento de novos conhecimentos e desenvolvimento e comercialização (produto, serviço ou processo). As subcategorias demonstraram evidências que comprovam os elementos dos recursos/conhecimentos humanos de incubadoras nas citações dos sujeitos entrevistados, conforme sistematizado na figura 3.



**Figura 3. Sistematização da Categoria Recursos Humanos**

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do software ATLAS.ti (2021).

Na exploração deste grupo, evidenciou-se a oferta de treinamento, mentorias, desenvolvimento de novos conhecimentos por meio das capacitações (Somsuk, 2012). Observa-se que a gestão da incubadora conscientiza os incubados acerca do propósito da incubadora no auxílio ao desenvolvimento dos negócios. Conforme complementa a entrevistada 1:

Porque as comunidades assistidas não tem essa consciência que eles são empreendedores, eles pensam que eles são produtores rurais, são agricultores familiares, sabem que têm uma atividade produtiva, que vendem em feiras, mas eles não têm consciência que podem ser empreendedores, que eles são empresários. E aí a gente começa a trabalhar esses aspectos, e fala sobre a incubadora, da possibilidade de estar junto e desenvolvendo essas práticas empreendedoras (E1).

Em relação aos tipos de treinamentos ou mentorias e conhecimentos oferecidos, e expertise ou habilidades técnicas, existe a capacitação nos eixos de empreendedorismo, marketing, capital e tecnologia, que podem ser observados na fala do entrevistado 3:

Tudo é relacionado ao desenvolvimento empreendedor de gestão do negócio. Oferecemos cursos, como por exemplo, de fluxo de caixa para acompanhar a questão de faturamento, pois, eles vendem, mas não têm aquela noção de fazer o controle financeiro do empreendimento. E aí, no plano de desenvolvimento, no eixo de finanças será desenvolvido um fluxo de caixa. Outro exemplo é workshops educacionais, Expo negócios, o incentivo ao marketing, à marca, porque geralmente eles não têm marca, e a gente desenvolve identidade visual, também noções de gestão estratégica. Existe um manual de identidade visual, faz a criação, tem uma equipe de consultores e assessores, geralmente a gente faz a captação de recursos por editais. O SEBRAE é um dos principais financiadores (E1).

A IACOC efetua contratações de consultores externos, geralmente fora do Estado, além dos assessores internos, sendo professores da UFCG especialistas em determinado assunto que auxilia os empreendedores com subsídios da área de sua especialidade: “O que mais oferecemos são formação de recursos humanos por meio das capacitações, treinamentos e mentorias. Além de contratação de consultores, temos parceiros e os professores especializados nas áreas de atuação dos empreendimentos” (E2).

É realizado processo licitatório para a contratação de especialistas de acordo com a temática de necessidade dos empreendimentos, predominantemente provenientes do Sul e Sudeste, como pontua o sujeito 3, “porque são empresas de consultoria que tem um know-how maior de cooperativismo, o sul e sudeste são regiões onde têm mais incubadoras no Brasil. Então, eles têm muita experiência”.

As aulas teóricas ocorrem em auditório da UFCG nos primeiros meses de incubação, e o monitoramento e aulas práticas in loco nas comunidades de origem dos empreendimentos incubados. E de acordo com material de divulgação institucional, ao passo que a IACOC promove eventos e insere os incubados em participação de feiras relacionada ao empreendedorismo e inovação na agricultura e atividade produtiva; os empreendimentos graduados são convidados a participarem.

Quanto ao desenvolvimento e comercialização de produtos, serviços ou processos (Somsuk, 2012), pode-se observar que ao capacitar os empreendimentos a expandir seus negócios por meio dos recursos, serviços e conhecimentos fornecidos, a IACOC em conjunto com parcerias institucionais visa aumentar a fatia de mercado dos incubados, pois, estes tornam-

se mais preparados para inserir produtos de qualidade no mercado e direcionar esforços para atender às novas demandas. Conforme ressalta a entrevistada 1:

Fornecemos cursos de confeitiro em parceria com o SENAI, a questão de fluxo de processos para ficar tudo certinho de acordo com que as legislações sanitárias, envolvimento dos jovens nas redes sociais, auxiliando no posicionamento da marca com toda a parte da mídia, e assim eles vendem mais.

A agregação de valor comercial proporcionada pelas ações da IACOC traz oportunidades de articulação com parceiros nacionais e internacionais, novos contatos e publicidade dos produtos e serviços dos empreendimentos incubados, expandindo-os ao público. Observa-se que esses achados, segue o entendimento de que recursos ou práticas de marketing caminham juntos com os Recursos Humanos.

Assim sendo, nessa categoria há presença da descrição proposta por Somsuk (2012), articulada em vários elementos, e os envolvidos nas ações reforçam a importância dos recursos para a efetividade no fomento dos incubados.

E ainda, nesse conjunto de Recursos Humanos cabe mencionar acerca do processo de incubação de empresas visto como um sistema de transferência de recursos e conhecimentos que estimulam a criação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais, além de funcionar como um agente facilitador do processo empresarial e de inovação podendo oferecer às empresas um tempo de incubação inicial de seis meses, uma residência de dois anos, com possibilidade de expansão para até três ou quatro anos (Atrasas et al., 2013). Como evidencia este entrevistado:

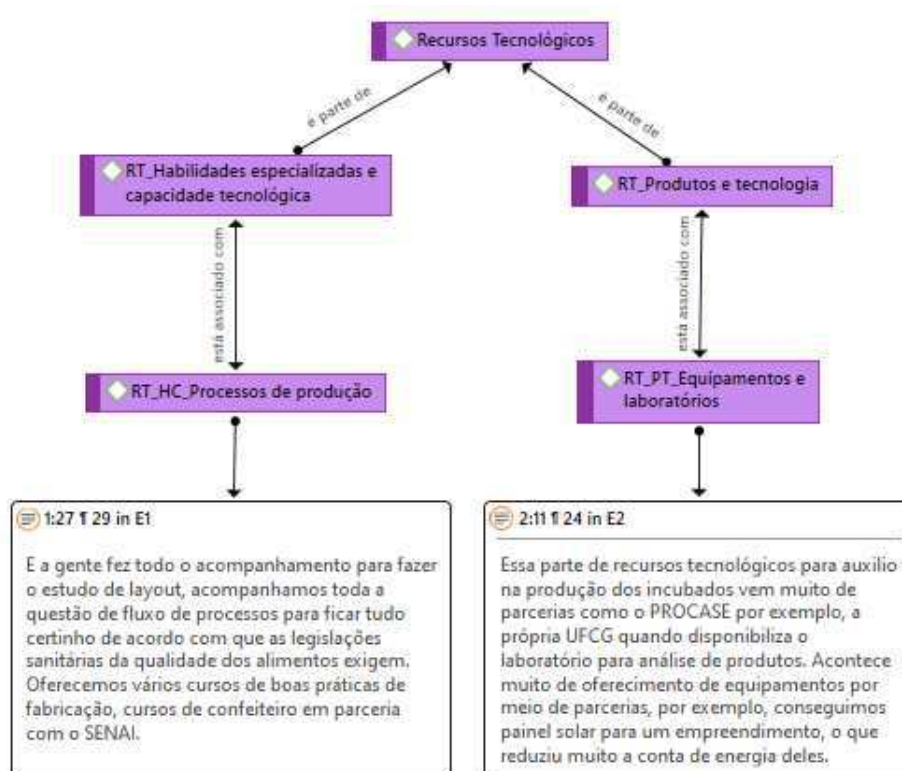
O processo de incubação tem duração de 2 anos, podendo prorrogar por mais 1 ano. E a cada dois ou três meses a gente faz o monitoramento para acompanhar a evolução, saber se eles estão com algum problema em relação aos serviços e conhecimentos que passamos, digo as capacitações humanas e em geral (E1).

As incubadoras de empresas são organizações projetadas para acelerar o desenvolvimento socioeconômico, auxiliando empresas iniciantes durante sua fase de crescimento e desenvolvimento (Godeiro et al., 2018). Desse modo, considera-se que a equipe de gestão (Somsuk, 2012) da IACOC semeia o melhoramento produtivo e a qualificação técnica dos

empreendimentos, alimentando uma importante cadeia socioeconômica no estado, com o intuito de promover o potencial dos empreendimentos incubados.

## 4.2 Recursos Tecnológicos

Nessa categoria foram explorados os Recursos Tecnológicos que dizem respeito aos produtos e tecnologia específicos, equipamentos, laboratórios, conjuntos de habilidades especializadas e capacidades tecnológicas (conhecimento e expertise, experiência empresarial com a tecnologia e direitos de propriedade intelectual), fornecendo acesso a especialistas em tecnologia e know-how de que precisam para acelerar o crescimento de seus negócios incubados (Hannon, 2005; Somsuk, 2012). Os principais elementos relacionados nessa categoria são sistematizados na figura 4 com falas de entrevistados.



**Figura 4. Sistematização da Categoria Recursos Tecnológicos**

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do software ATLAS.ti (2021).

As incubadoras buscam meios efetivos que combinem produtos, tecnologia e conhecimento, objetivando incentivar o talento empreendedor, acelerar e desenvolver novos negócios, o que gera um efeito sinérgico indispensável para o desenvolvimento dos empreendimentos (Grimaldi & Grandi, 2005; Scillitoe & Chakrabarti, 2010). De modalidade virtual, a IACOC visa apoiar os empreendimentos à distância, estimulando a agregação de valor

na agricultura familiar da região. Nesse sentido, não disponibiliza espaços de compartilhamento de infraestrutura física aos empreendimentos. Todavia, durante o período de incubação, quando necessário, a incubadora viabiliza acesso a equipamentos e laboratórios. Esse fato é relatado pelo entrevistado 1:

Quando a gente estava na UFCG de Pombal, a gente fornecia o serviço de laboratório. Lá tem o laboratório de grãos e cereais que faz diversos tipos de análises. Então, a gente prestava esse serviço, esse recurso tecnológico aos empreendimentos. Por exemplo, quando precisava fazer uma análise do leite lá de um laticínio, ou análise de polpa de fruta, da composição da geleia de um empreendimento, a gente sempre fazia esse serviço. Mas a questão de estrutura física, a IACOC é uma incubadora de modalidade virtual de gestão compartilhada com a UFCG e o PaqTcPB (E1).

Nesse ponto percebe-se que os recursos oferecidos pela incubadora representam aspectos complementares valiosos aos incubados, o que garante o maior nível de qualidade aos seus produtos, incluindo critérios de segurança alimentar. A organização será capaz de delinear estratégias sustentáveis a partir desta avaliação e, apoiá-las em recursos ou produtos que verdadeiramente possam garantir vantagem competitiva (Barney, 1991; Somsuk, 2012).

Ainda em relação aos produtos e tecnologia; e equipamentos e laboratórios associados, evidencia-se o esclarecimento sobre esse elemento:

A questão do biodigestor em empreendimentos como uma padaria comunitária sustentável, esse *case* é bem interessante, é uma padaria comunitária sustentável Vale das Oliveiras, na cidade de Pombal. Quando a IACOC começou a trabalhar nessa comunidade, era uma associação de 14 ou 15 mulheres envolvidas na produção de bolos e elas produziam em casa, na cozinha de casa, e as condições eram totalmente erradas, digamos assim, falando do ponto de vista de processo de produção e fabricação de alimentos, e inserimos todo um plano de produção (E1).

O biodigestor foi adquirido e fornecido em parceria com a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PaqTcPB. A padaria obtém uma economia equivalente a oito botijões de gás por mês com a utilização do biodigestor advindo da IACOC. De acordo com divulgação de material institucional, nessa mesma padaria, existem placas solares que foram adquiridas pela IACOC em projeto em parceria com a UFCG e outros parceiros de instituição, as quais resultaram em descontos significativos na conta de energia. A intervenção tecnológica da incubadora proporciona ganhos de eficiência e profissionalização ao processo de produção.



Quanto às habilidades especializadas, capacidades tecnológicas, as quais os processos de produção estão associados, a IACOC dispõe de plano de produção, conhecimento transmitido mediante especialistas, que visa organizar a produção dos incubados listando a quantidade e o período favorável que os itens deverão ser produzidos, mediante um sistema composto por um conjunto de atividades e operações envolvidas na produção de bens ou serviços, cada qual com sua responsabilidade.

De acordo com documentos internos, essa integração determina o resultado do sistema do empreendimento como um todo, na utilização e alocação de recursos e colaboradores, nas atividades, e em toda capacidade de produção, relacionando o volume do que se produz e apontando se haverá ou não lucro para o empreendimento. A incubadora colabora também na articulação junto a outros parceiros institucionais que possam cooperar com o sucesso dos incubados. O projeto Cooperar PB investe em ações na agricultura familiar por meio de investimentos em infraestrutura, equipamentos tecnológicos e máquinas agrícolas. A IACOC auxilia na manutenção desses equipamentos, na aquisição de selos de inspeção e certificação, auxilia os empreendimentos na obtenção de registro de propriedade intelectual:

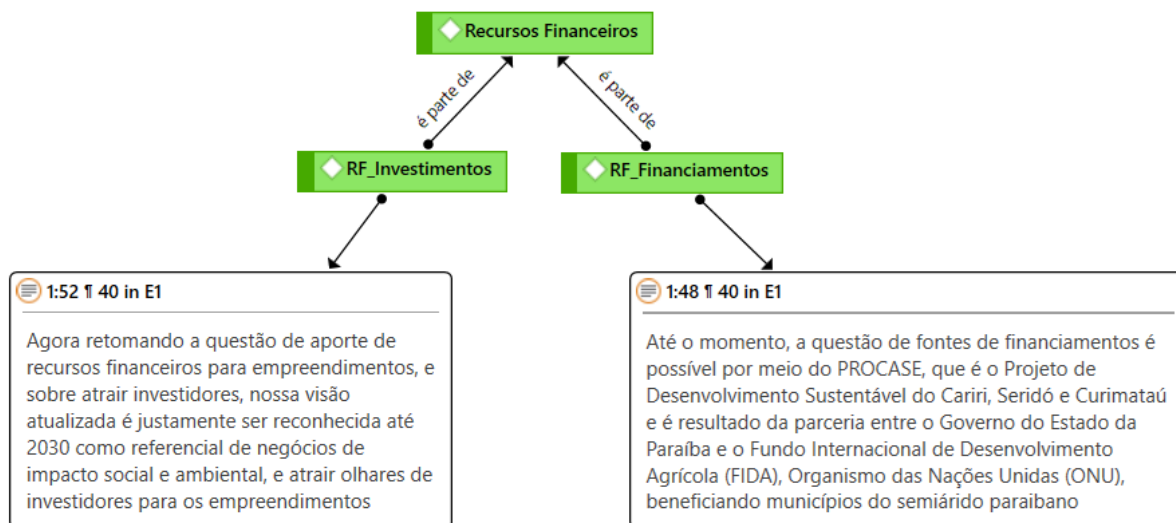
Dependendo do interesse do empreendimento a gente faz esse acompanhamento e até o registro. Muitos deles não tem desenvoltura para ir lá no site fazer o registro, então a gente faz esse serviço, a gente viabiliza pela incubadora, as taxas a gente paga pela IACOC (E1)

É possível observar o engajamento da equipe de gestão e a articulação com parceiros para beneficiar os empreendimentos incubados no papel de informação contribuindo para o desenvolvimento dos negócios oferecendo apoio, conexões, além de inúmeros cursos e workshops mensais que envolvem temas relevantes para os tipos de negócios “os principais parceiros são a UFCG, a Fundação PaqTcPB, a EMBRAPA, o SEBRAE, PEASA, CNPQ, PROCASE, Projeto Cooperar, o INSA. Sempre tem parcerias envolvidas” (E1).

Os Recursos Tecnológicos empregados nessa etapa podem representar diferencial competitivo na medida em que as incubadoras reforçam o padrão de conformidade e reduzem o manuseio, aumentando a qualidade final do produto. Em consonância com a RBV, para ampliar o oferecimento do suporte de incubadora para impulsionar e promover os empreendimentos, os recursos e capacidades devem ter sinergia (Huesch, 2018), e a incubadora tem proporcionado essa situação.

### 4.3 Recursos Financeiros

Essa categoria faz referência a todas as diferentes formas de apoio financeiro que os empreendimentos podem utilizar, como capitalistas, investidores anjos, bancos, consultoria e, outras organizações de financiamento de dívidas e entidades doadoras (Somsuk, 2012; Grimaldi & Grandi, 2005). A categoria Recursos Financeiros é sistematizada na figura 5.



**Figura 5. Sistematização da Categoria Recursos Financeiros**

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do software ATLAS.ti (2021).

Em termos de apoio financeiro, a IACOC aproveita e direciona verbas públicas disponibilizadas por meio de editais, tanto para a própria incubadora quanto para seus incubados. Nesse sentido, a verba pública que apoia a IACOC arca com algumas despesas para impulsionar o negócio, como por exemplo, organizações

s workshops educacionais, estandes de feiras de negócios, vitrines de Expo Empreendedor etc. No entanto, não investe capital diretamente nos empreendimentos, como denota o entrevistado 1:

Mas aporte de capital direto no empreendimento a gente não consegue ainda fazer porque a IACOC tem poucos recursos financeiros. Os recursos que tem são captados de editais (SEBRAE, CNPQ e outros). E nesse aspecto de orientação para possível empréstimos em banco, a gente não está próximo, não orienta, mas a gente pretende atrair o olhar de investidores para ajudar a impulsionar os empreendimentos incubados. Essa ideia ainda está verde, mas a gente pretende (E1).

Considera-se que os recursos financeiros da IACOC são parcos e adquiridos por meio de editais de seleção de projetos oriundos de setores públicos para sua captação. Desse modo, o foco no investimento é no desenvolvimento, capacitação e agregação de valor nos empreendimentos incubados. Contudo, observa-se o intuito de aproximar investidores para angariar verbas com o objetivo de incentivar exponencialmente o potencial e promover empreendimentos de sucesso no meio rural do semiárido da Paraíba, alcançando o desenvolvimento sustentável no território, alavancando a economia local e acarretando ganhos sociais, econômicos, ambientais.

Em relação a consultorias e outras organizações de financiamentos (Somsuk, 2012), pode-se observar uma fonte de financiamento a qual verifica-se estímulo e orientação da IACOC aos empreendimentos na busca de tal recurso financeiro. Esta ocorre por meio do Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú – PROCASE, resultado da parceria entre o Governo do Estado da Paraíba e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), Organização das Nações Unidas (ONU), beneficiando empreendimentos do semiárido paraibano. Tal projeto transmitido pela IACOC aos empreendedores, tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento rural sustentável do semiárido paraibano disponibilizando recursos financeiros destinados ao apoio e fomento a novos ou já consolidados empreendimentos rurais e agrícolas.

De acordo com documentos internos institucionais, a IACOC dispõe de consultores financeiros, sendo responsáveis por avaliar e organizar a vida financeira dos seus empreendimentos incubados para que eles alcancem seus objetivos financeiros da melhor maneira possível, sempre buscando por estratégias alinhadas a área de atuação. O serviço prestado pelo consultor financeiro contratado, auxilia os incubados a lidar com suas finanças com objetivo de esclarecer informações para que tomem as melhores decisões estratégicas.

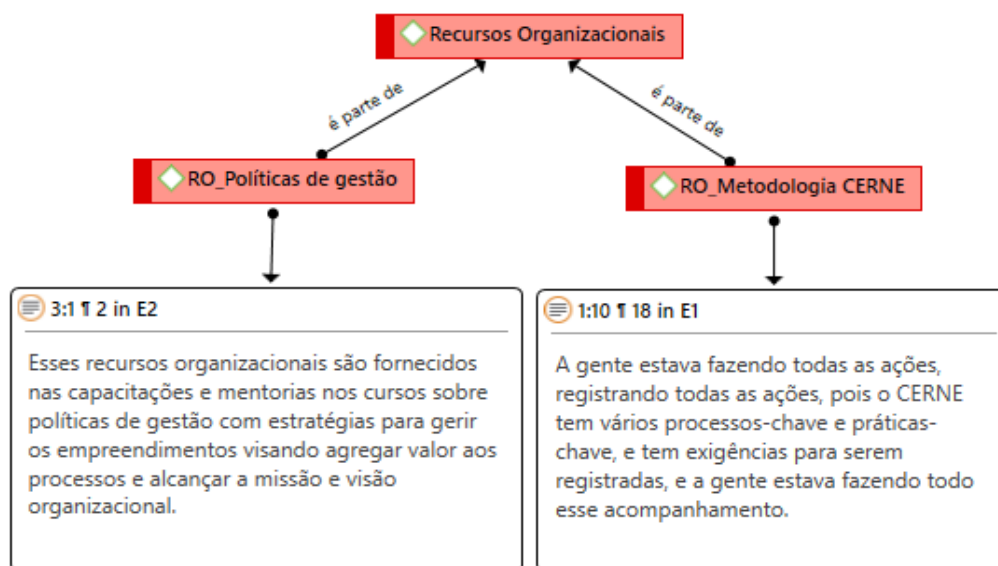
Nesse sentido, fornece recursos/conhecimentos acerca de operações financeiras diárias, da compreensão da relação de preço e valor do produto, que significa a melhor margem para a empresa dentro dos limites de disposição e disponibilidade para pagar por parte do consumidor, e da viabilidade para contratar colaboradores. Conforme evidencia o entrevistado 2, “a IACOC oferece gestão de negócios para o melhoramento da capacidade de controle de fluxo de caixa, análise de custos, organização e estruturação econômico-financeira”. Esses conhecimentos são fundamentais no sentido de potencializar a gestão financeira dos negócios assistidos pela IACOC.

Esses achados acerca dos Recursos Financeiros corroboram o entendimento de Scillitoe e Chakrabarti (2010), que evidencia o fornecimento de uma ampla gama de assistência empresarial de incubadoras aos seus empreendimentos incubados, incluindo ferramentas de controle financeiro como fluxo de caixa, contabilidade, acesso ao capital financeiro.

#### 4.4 Recursos Organizacionais

Nesta categoria, concentra-se os Recursos Organizacionais que referem-se às políticas de gestão ou conjunto de técnicas que visam agregar valor aos processos organizacionais. Representam as maneiras pelas quais as empresas combinam e transformam seus outros recursos iniciais (Somsuk, 2012; Redondo & Camarero, 2019).

Os recursos organizacionais ressaltam o aspecto das políticas de gestão da IACOC, de forma concomitante, como receptora e transmissora de conhecimentos/recursos e habilidades, passando a assumir um papel mais assertivo e eficaz mediante a implantação da metodologia CERNE e a adequação às suas práticas e processos-chave, a qual refletiu diretamente na eficiência do fornecimento de recursos organizacionais aos empreendimentos incubados. A figura 6 sistematiza os principais elementos da categoria dos Recursos Organizacionais, com falas de entrevistados.



**Figura 6. Sistematização da Categoria Recursos Organizacionais**

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do software ATLAS.ti (2021).

Em relação às políticas de gestão, são oferecidas capacitações direcionadas aos empreendimentos com estratégias visando agregar valor aos processos e alcançar a missão e visão organizacional, como pontua o entrevistado 1:

São ensinados, por exemplo, o método PDCA, que significa planejar, fazer, verificar e agir, é utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos dos empreendimentos incubados. Análise de SWOT também que é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios e definir missão e visão (E1)

De acordo com documentos internos institucionais, foi percebido nas políticas de gestão oferecidas pela IACOC, a padronização na elaboração dos documentos específicos para o cumprimento das práticas de sensibilização, prospecção, qualificação de potenciais empreendedores e desenvolvimento do empreendimento. A equipe de gestão da IACOC realizou um criterioso planejamento para a implantação do CERNE, de forma a investir e otimizar os recursos oferecidos, e após alinhamento de seus processos às diretrizes da ANPROTEC, a IACOC passou por auditoria que a tornou apta à certificação, e em dezembro de 2019 a IACOC recebeu certificação CERNE 1. Sobre a conquista:

A IACOC só nos orgulha, é um projeto lindo, organizado, planejado, sustentável, enfim, toda equipe está de parabéns! Aplicar o modelo CERNE ajuda a incubadora a alcançar cada vez mais resultados exponenciais, pois, oferecer excelência em produtos e serviços com a implementação de boas práticas de gestão é certamente algo que muitas incubadoras de empresas buscam. E o trabalho continua: após o Cerne 1, a equipe segue trabalhando para manter o nível de maturidade, buscando sempre a melhoria contínua no suporte aos empreendimentos (E3).

Conforme é possível observar em material de divulgação institucional, o CERNE é uma metodologia desenvolvida em parceria com SEBRAE e ANPROTEC, no intuito de criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem sucedidos. Cria-se uma base de referência disponibilizando um escopo de execução de atividades para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas (ANPROTEC, 2020; Almeida, Barche & Segatto, 2014).

Trata-se do fortalecimento da promoção de empreendimentos por meio do comprometimento da equipe de gestão, na sensibilização, prospecção, seleção e incubação de novos empreendimentos, agregando, gerando valor e renda aos produtos e serviços, aportando competências no seu eixo de produção, tecnologias, gestão e mercado (ANPROTEC, 2020; Almeida, Barche, & Segatto, 2014).

Com a implantação do modelo de gestão CERNE diversas mudanças foram geradas para a incubadora e seus incubados. Foi possível observar quando todos os procedimentos referentes a cada prática-chave foram criados e entregues à equipe da IACOC, às atividades administrativas obtiveram foco, eficácia e controle, sendo possível instalar uma rotina que sanava os problemas encontrados na transmissão e absorção dos recursos/conhecimentos oferecidos aos incubados. Como descreve de forma sucinta um dos entrevistados:

O primeiro processo-chave é de Sensibilização e Prospecção, nesse primeiro temos toda sensibilização sobre empreendedorismo, qualificação de potenciais empreendedores, e prospecção de novos empreendimentos com potencial de alto crescimento e alto impacto, sintonizados com as demandas e necessidades do ecossistema de inovação da região. O segundo processo-chave é a Seleção que inclui três práticas, a recepção da proposta, avaliação e contratação. O terceiro processo-chave é o desenvolvimento empresarial que inclui o planejamento; capacitação; treinamentos, e monitoramento. O quarto é o apoio à graduação e depois o gerenciamento básico, que seria o quinto processo-chave que inclui a estrutura organizacional; continuidade do suporte aos empreendedores; comunicação e marketing (E1).

Assim, a IACOC destaca-se com o oferecimento de estratégias de gestão para os agronegócios paraibanos com a aplicação do modelo, conforme a fala do entrevistado:

Após o CERNE a incubadora levou às empresas conhecimentos nos cinco eixos, promovendo ampliação da visão gerencial e a percepção de como lidar com os consumidores, passando a vivenciar grandes transformações, como por exemplo, a organização no processo de fabricação, divulgação, inclusão de tabela nutricional nos produtos, consequentemente melhor capacidade de prestação de serviços (E1).

Desse modo, observa-se mudanças administrativas obtidas na incubadora, a partir do modelo CERNE, assim como a eficácia dos procedimentos, repercutindo no recursos/conhecimentos proporcionados aos empreendimentos, os quais foram melhor assistidos pela incubadora, questão evidente nas palavras do E3, “os recursos, serviços e conhecimentos são oferecidos por meio dos processos e práticas-chave de agregação de valor do CERNE reverberando positivamente na transmissão dos conhecimentos aos incubados”.

Foi notório que após a implantação do CERNE, toda a estrutura administrativa passou a ser mais efetiva na transmissão dos recursos/conhecimentos fornecidos aos seus

empreendimentos incubados, representando as maneiras pelas quais as empresas combinam e transformam seus recursos iniciais (Somsuk, 2012).

## **5 Conclusões e Recomendações**

Este artigo descreveu os recursos fornecidos pela IACOC no suporte aos empreendimentos incubados. Com a verificação empírica, evidenciou-se que no semiárido nordestino, a IACOC, que consiste numa incubadora social, se destaca com o oferecimento de recursos/conhecimentos por meio de capacitação em diferentes eixos e, orientação para os agronegócios paraibanos, objetivando alavancar o potencial e promover os empreendimentos.

A IACOC oferece ao incubado um arcabouço composto por um conjunto de ações de melhoramento produtivo, capacitação e qualificação técnica, boas práticas e aprimoramento de gestão. Dentre às ações junto aos empreendimentos incubados, destacam-se: plano de marketing; criação de identidade visual, auxílio para aquisição de selos de inspeção e/ou certificação, viabilização de equipamentos, plano de gestão, dentre outros.

Nesse sentido, há uma notável consciência do empenho da IACOC no intuito de sanar os problemas das comunidades carentes com relação aos empreendimentos que esses sujeitos administram, contribuindo com a geração da inclusão social, de emprego, e renda.

Quanto à metodologia CERNE, observa-se a relevância e necessidade de incubadoras padronizarem e qualificarem suas atividades, serviços, seus recursos, para obterem mais acertadamente desempenho institucional, o qual envolve e repercute no desenvolvimento dos empreendimentos incubados. O pacote de contrapartidas da incubadora oferece recursos/conhecimentos alinhados aos eixos de tecnologia, gestão, mercado, capital e empreendedor. São capacitações, consultorias, assessorias e outras etapas conduzidas pela equipe de gestão da IACOC em consonância com o modelo.

Nessa exploração empírica, foram encontrados no contexto em análise todos os recursos/conhecimentos previstos e, reveladas às práticas da IACOC. A descrição desvendou como os recursos e conhecimentos oriundos do processo de incubação potencializam os negócios: 1) recursos humanos: treinamento ou mentoria direcionados a seus empreendimentos incubados para desenvolver seus negócios, expertise e habilidades técnicas, novos conhecimentos e habilidades técnicas; 2) recursos tecnológicos: produtos e tecnologia específicos, equipamentos, laboratórios; 3) recursos financeiros: apoio financeiro que os empreendimentos podem utilizar; e 4) recursos organizacionais: políticas de gestão ou conjunto de técnicas organizacionais. Constata-se eficácia nas categorias analisadas.

Assim, a contribuição teórica dessa investigação é a representação das categorias: recursos humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais, caracterizando a RBV como apoio no entendimento de como incubadoras de empresas fomentam empreendimentos incubados (Barney, 1991; Somsuk, 2012) e, as subcategorias que emergiram da pesquisa.

Quanto à contribuição gerencial, apresentou-se práticas da IACOC após a certificação do CERNE que podem inspirar incubadoras que desejam à obtenção da certificação e, a partir da compreensão dos recursos/conhecimentos, avaliar se determinado recurso é ou não estratégico para os empreendimentos.

Como limitações enfrentadas por este estudo, ressaltam-se a impossibilidade de acessar parceiros e assessores da IACOC que não puderam participar em virtude das demandas impostas pela pandemia da COVID-19. Assim, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas no âmbito de incubadoras com investigações de comparabilidade entre incubadoras inseridas em diferentes áreas de atuação que podem fornecer resultados importantes e, acessando parceiros institucionais, assessores internos (professores especialistas), e incubados a fim de identificar a aplicabilidade mais adequada na perspectiva do estudo.



## **CAPÍTULO 3**

---

# **CAPACIDADE ABSORTIVA DE EMPREENDIMENTOS DE AGRONEGÓCIOS INCUBADOS E OS RESULTANTES EM INOVAÇÃO**

## **Capacidade absorptiva de empreendimentos de agronegócios incubados e os resultantes em inovação\***

Absorptive capacity of incubated agribusiness enterprises and their results in innovation

Capacidad de absorción de emprendimientos agroindustriales incubados y sus resultados en innovación

\*Artigo de autoria de Karina Teixeira Lima e Vinicius Farias Moreira (submetido à Revista de administração Mackenzie – Qualis CAPES B1 – Novo Qualis: A2)

### **Resumo**

Este artigo analisa a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC). Entende-se que a capacidade absorptiva pode respaldar o aproveitamento assimétrico do conhecimento com foco em inovações. Trata-se de um estudo multicase qualitativo descritivo, cujas análises se concentram em seis empreendimentos incubados na IACOC. Foram utilizadas pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas junto aos principais gestores, sendo os dados processados pelo *software* ATLAS.ti para posterior análise de conteúdo em quatro categorias centrais: capacidade absorptiva realizada e inovações de produto, de marketing, de processo e organizacional. Resultados mostram que os empreendimentos analisados apresentaram avanços, a partir da capacidade absorptiva realizada, com a geração de inovações em gestão e planejamento, gestão de pessoas, direcionamento de técnicas de produção, em características de concepção de produtos e acesso a mercados, entre outros. Acredita-se que a associação teórica do campo da capacidade absorptiva e a inovação no contexto de incubadoras possa trazer ganhos substanciais ao campo temático e aos atores de ecossistemas de inovação.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva. Inovação. Incubadora.

### **Abstract**

This article analyzes the absorptive capacity and the resulting innovation in companies incubated in the Agribusiness Incubator of Cooperatives, Community Organizations, Associations, and Rural Settlements in the Semi-arid of Paraíba (IACOC). It is understood that the absorptive capacity can support the asymmetric use of knowledge with a focus on innovations. This is a qualitative, descriptive, multi-case study, whose analyzes are concentrated in six projects incubated at IACOC. Documentary research and semi-structured interviews were used with the main managers, and the data were processed by the ATLAS.ti software for subsequent content analysis in four central categories: performed absorptive capacity and product, marketing, process, and organizational innovations. Results show that the analyzed enterprises showed advances, based on the absorptive capacity realized, with the generation of innovations in management and planning, people management, directing production techniques, product design characteristics, and access to markets, among others. It is believed that the theoretical association of the field of absorptive capacity and innovation in the context of incubators can bring substantial gains to the thematic field and to the actors of innovation ecosystems.

**Keywords:** Absorptive Capacity. Innovation. Incubator.

### **Resumen**

Este artículo analiza la capacidad de absorción y la innovación resultante en las empresas incubadas en la Incubadora de Agronegocios de Cooperativas, Organizaciones Comunitarias, Asociaciones y Asentamientos Rurales del Semiárido de Paraíba (IACOC). Se entiende que la

capacidad de absorción puede apoyar el uso asimétrico del conocimiento con un enfoque en las innovaciones. Se trata de un estudio cualitativo, descriptivo, multipuesto, cuyos análisis se concentran en seis proyectos incubados en el IACOC. Se utilizó investigación documental y entrevistas semiestructuradas con los gerentes principales, y los datos fueron procesados por el software ATLAS.ti para su posterior análisis de contenido en cuatro categorías centrales: capacidad de absorción realizada e innovaciones de producto, marketing, procesos y organizacionales. Los resultados muestran que las empresas analizadas mostraron avances, basados en la capacidad de absorción realizada, con la generación de innovaciones en gestión y planificación, gestión de personas, técnicas de dirección de producción, en características de diseño de productos y acceso a mercados, entre otros. Se cree que la asociación teórica del campo de la capacidad de absorción y la innovación en el contexto de las incubadoras puede traer ganancias sustanciales al campo temático y a los actores de los ecosistemas de innovación. **Palabras clave:** Capacidad Absortiva. Innovación. Incubadora.

## 1 Introdução

Em um cenário de mercado cada vez mais dinâmico, as empresas buscam melhor uso do conhecimento e, conseqüentemente, da capacidade de inovar. A capacidade absorptiva decorre da contribuição inicial de Cohen e Levinthal (1990), que a entendem como a habilidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e direcioná-la para fins comerciais. Tem-se, então, como pressuposto que a capacidade absorptiva pode ser um potencializador da inovação (Apriliyanti & Alon, 2017; Cassol et al., 2017; Engelman & Schreiber, 2018; Zhang et al., 2019).

Zahra e George (2002) defendem que a capacidade absorptiva possui duas dimensões: a capacidade absorptiva potencial (PACAP) e a capacidade absorptiva realizada (RACAP). A capacidade absorptiva potencial torna a empresa receptiva a adquirir e a assimilar conhecimentos externos, mas não garante a exploração destes conhecimentos. Por outro lado, a capacidade absorptiva realizada constitui-se da capacidade da empresa em explorar e transformar os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de novas práticas. Nesse entendimento, esta pesquisa adota a capacidade absorptiva realizada, reconhecendo que as empresas passaram pelas etapas anteriores da capacidade absorptiva potencial e, conseguiram explorar bem o conhecimento adquirido.

McCann e Folta (2018) salientam que, embora existam outros elementos que podem levar a diferentes desempenhos inovativos, a capacidade absorptiva pode ser um direcionador importante para entender as diferenças de aproveitamento assimétrico do conhecimento, bem como sua aplicação em inovações. É um importante vetor para as teorias da inovação, bem como uma forte preditora de inovação e transferência de conhecimento dentro das empresas (Koch & Strotmann, 2008; Zou, Ertug, & George, 2018).

A inovação passa a ser considerada como uma atividade que parte do desenvolvimento de um elemento inicial até sua transformação em um elemento comercialmente útil, que seja aceito no sistema social (Schumpeter, 1997). A absorção do conhecimento contribui para a inovação por meio de sua aplicação em novos produtos ou serviços, ou para seu aprimoramento (Ceylan, 2013; Oyemomi, Neaga, & Alkhurajji, 2016; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2018).

O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos ou significativamente melhorados para a empresa (OECD, 2018). A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 2018), por meio do Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação – distingue quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organização. Destarte, para efeito de classificação de inovação admite-se a tipologia do Manual de Oslo para nortear a análise da presente pesquisa, com os tipos de inovação trazidos da 4ª edição do Manual, sendo uma formulação mais precisa para utilização com empresas (OECD, 2018).

Estudos que analisam o elo entre capacidade absorptiva e inovação são crescentes na literatura e, têm apresentado contribuições nas empresas incubadas (Cassol et al., 2016; Engelman & Schreiber, 2018). No estudo de Cassol, Zapalai e Cintra (2017), os autores constatarem que por meio da capacidade absorptiva o conhecimento é melhor aproveitado, contribuindo de forma acentuada para o desenvolvimento de inovações em empreendimentos incubadas. Apesar do crescimento no número de pesquisas dedicadas ao tema, essas são geralmente de natureza teórica ou, se empíricas, não foram identificadas evidências que associem a capacidade absorptiva e adoção de práticas inovadoras em empreendimentos rurais incubados, o que justifica esta pesquisa.

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é analisar a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na IACOC. Para alcançar o objetivo de pesquisa foi realizado estudo multicase com abordagem qualitativa descritiva, cujas fontes de coleta foram entrevistas semiestruturadas e análise documental. Como objeto de estudo, tem-se o conjunto de empresas incubadas na IACOC. A pesquisa é importante para a validação dos resultados e efetividade das ações de fomento de incubadoras junto aos empreendimentos com possível utilidade em outros contextos.

A Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) é uma instituição vinculada ao Programa de Estudos e Ações para o Semiárido (PEASA) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e ao Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB), como

instrumento para promoção dos empreendimentos de agronegócios do semiárido de base familiar.

A escolha dos empreendimentos para exploração empírica é justificada por características de inovação associadas à capacidade absorptiva vivenciada nas relações empresa/incubadora. Discute-se a capacidade absorptiva como antecessora de inovações de produto, de processo, organizacional e de marketing. Os dados foram compilados e tratados por meio da análise de conteúdo com apoio do *software* ATLAS.ti.

Estruturalmente, além desta introdução, esta pesquisa conta com a fundamentação teórica (Capacidade Absortiva e Inovação), aspectos metodológicos, resultados e conclusões.

## **2 Capacidade Absortiva e Inovação**

O conhecimento necessita ser absorvido e gerenciado por meio de processos que identifiquem, selecionem, organizem, compartilhem, disseminem e, posteriormente, apliquem esse conhecimento na resolução de problemas, no aprendizado corporativo, nas inovações de produtos e serviços, na elaboração de estratégias e na tomada de decisão (Ali et al., 2018; Gupta, Iyer, & Aronson, 2000). Para motivar esses processos, conta-se com a chamada capacidade absorptiva, a capacidade de transferir experiências, informações e percepções de especialistas para as práticas de inovação (Méndez, Mesa, & Alegre, 2016).

A capacidade absorptiva (*Absorptive Capacity* – ACAP) enquanto conceito foi cunhado por Cohen e Levinthal (1989), sendo definido como a habilidade da firma de identificar, assimilar e explorar o conhecimento a partir do ambiente. Posteriormente, os autores ampliam o entendimento do termo, que passa a ser compreendido como a habilidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e direcioná-la para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990).

Zahra e George (2002) acrescentam à discussão duas dimensões conceituais: a capacidade absorptiva potencial (PACAP) e a capacidade absorptiva realizada (RACAP), sendo esta a capacidade da empresa em explorar e transformar os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de novas práticas, e a primeira capacidade de adquirir e assimilar conhecimentos externos, sem garantia de exploração destes conhecimentos.

Segundo propostas desenvolvidas (Apriliyanti & Alon, 2017; Flatten et al., 2011; Lane, Koka, & Pathak, 2006; Méndez, Mesa & Alegre, 2016; Moré, Vargas & Cembranel, 2014; Murovec & Prodan, 2009; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-de-Lucio, 2008;),

observa-se uma concordância em relação ao contexto de que as organizações devem buscar mecanismos para desenvolver sua capacidade absorptiva internamente. Os resultados sugerem que a alta capacidade de absorção está associada à chance de aplicar com êxito novos conhecimentos para fins comerciais, produzindo inovação e desempenho nos negócios.

A capacidade absorptiva se mostra suficientemente flexível para ser aplicada em diferentes unidades de análise e nos mais diversos campos de pesquisa. Há evidências de que a capacidade absorptiva de recursos pode promover a inovação nos negócios incubados (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2016; Borges & Bueno, 2018; Cassol, Cintra, Ruas, & Oldoni, 2016; Engelman & Schreiber, 2018; Minelo, Marinho & Burger, 2017; Witthinrich, 2018).

Uma forma de compreender o processo inovativo é entender como a capacidade absorptiva ocorre e como a empresa desenvolve rotinas e processos para internalizar e aplicar o conhecimento disponível, tanto interno quanto externo, em inovação (Ávila, 2021; Mura, Lettieri, Radaelli & Spiller, 2013; Wang & Hu, 2018). Nesse sentido, a inovação é fundamental ao crescimento econômico (Schumpeter, 1997) e principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva às organizações (Brown, 2008), inclusive a longo prazo (Buchele et al., 2015).

Inovação é tudo que diferencia e cria valor sendo essencial para um bom desempenho, competitividade e sobrevivência das empresas (Zapata-Cantu; Rialp & Rodríguez, 2020). É um processo em que o conhecimento é adquirido, compartilhado e assimilado para criar novos conhecimentos que incorpora produtos e serviços (Herkema, 2013), métodos e processos (Brewer & Tierney, 2012) e contextos sociais e ambientais (Harrington et al., 2017).

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2018), inovação refere-se à implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Existem diferentes taxonomias de inovação. Classificações relacionadas à inovação foram enfatizadas nos estudos de Spieth e Lerch (2014); Zhou, Shan e Li (2017) e Yoon et al. (2018), os quais focaram na dimensão aprendizagem organizacional como influência à inovação. Outros caminhos compreendem a classificação como inovação incremental (que constrói onde já existe), radical (que produz uma mudança total sobre o passado) ou semirradical que está localizada entre a inovação radical e incremental (Castaneda, 2015; Macedo, Miguel, & Casarotto Filho, 2015; Torugsa & Arundel, 2016). E ainda, a classificação de Chesbrough (2012); Belso e Diez (2018); Kremer, Villamor e Aguinis (2019), em inovação fechada (interna) ou inovação aberta (externa), a qual se baseia na origem da fonte de inovação.

A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, 2018), por meio do Manual de Oslo – Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação, define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing, os quais são descritos na Figura 1.

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Subcomponentes</b>
Inovação de Produto	Bens Serviços Captura de conhecimento e suas combinações/aplicações Características de design de produtos e serviços
Inovação de Processo	Produção Distribuição e Logística Sistema de informação e comunicação
Inovação Organizacional	Administração e Gestão Práticas de negócios Distribuição de responsabilidades Relações externas
Inovação de Marketing	Marketing, vendas e apoio pós-venda Posicionamento e embalagens de produtos Promoção, preços

**Figura 1. Tipos de inovação.**

Fonte: Adaptado da OECD (2018).

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. E as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho (OECD, 2018).

Em que pese o fato de se ter como fonte padrões as inovações de países desenvolvidos, o Manual de Oslo é bastante abrangente e flexível e, se tornou referência para pesquisas no setor comercial, apostando na utilidade de seu conteúdo para que as empresas possam usufruir seus conceitos, adotá-los, discuti-los ou utilizá-los como referência para suas iniciativas de inovação (OECD, 2018).

Por fim, a inovação figura entre os principais atributos para sobrevivência e melhor desempenho empresarial. Os novos empreendimentos estão atentos a esta realidade, buscando

absorver conhecimento e inserir inovações disruptivas e incrementais no mercado a fim de alcançar maior número de clientes e lograr maior êxito (Cassol et al., 2016; Ronalty, 2018). Empreendimentos que aumentam seu envolvimento em fontes de conhecimento tendem a aumentar sua capacidade inovadora (Belso & Diez, 2018; Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019).

Compreendida a visão de que a capacidade absorptiva é um importante vetor para as teorias da inovação, bem como uma forte preditora de inovação e transferência de conhecimento dentro das empresas, o próximo passo será o delineamento metodológico que foi utilizado neste estudo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Seguindo uma abordagem qualitativa (Cavalcanti, 2017; Merriam, 2009), este estudo de casos múltiplos (Lakatos & Marconi, 2007; Yin, 2016) analisa a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC), uma incubadora de agronegócios que tem por objetivo oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos no meio rural do semiárido da Paraíba.

A escolha dos casos ocorreu por indicação dos coordenadores da IACOC, considerando o tempo mínimo de incubação de um ano e a expressividade de ganhos de inovação a partir do processo de incubação. Optou-se pela escolha de seis empreendimentos, incluindo alguns negócios recentemente graduados.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro foi elaborado a partir da construção teórica em análise. O roteiro de entrevistas foi composto de duas partes, incluindo questões de conhecimento geral acerca dos entrevistados, em seguida, questões apresentadas a partir das quatro categorias previamente definidas que compreende a capacidade absorptiva realizada (Zahra & George, 2002) e inovações de produto, de marketing, de processo e organizacional (Manual de Oslo, 2018).

O corpus construído contou com 6 entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5 e E6). Foi realizada análise documental viabilizada pela incubadora e pelas empresas por meio de interações pontuais com os respondentes, durante a fase de análise de dados, a fim de esclarecimentos diversos. Os dados das entrevistas são descritos na Tabela 1.



Tabela 1.  
**Dados das Entrevistas.**

Identificação	Função	Empreendimento	Nº de associados/ cooperados	Cidade	Tempo
E1	Vice-presidente	Rufinos - produtos artesanais	15	Pombal/PB	00:30:41
E2	Presidente	Picuí Polpas – Cooperativa Agroindustrial do Seridó e Curimataú Paraibano - COOASC	12	Picuí/PB	00:34:28
E3	Presidente	Padaria Bolo das Oliveiras	16	Várzea Comprida das Oliveiras/PB	00:43:51
E4	Presidente	EmanaMel (mel, polpa de frutas e bolos)	38	São Bentinho/PB	00:51:08
E5	Gerente	Associação dos Apicultores do Sertão Paraibano - ASPA	33	Aparecida/PB	01:06:37
E6	Vice-presidente	Fonte de Sabor	15	Pombal/PB	01:24:22

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dado o contexto da pandemia do COVID-19, as entrevistas ocorreram por caminhos virtuais, mediadas por ferramentas como o *Skype*, o *Zoom* e o *Google Meet*, em dezembro/2020. Em seguida as entrevistas foram transcritas e analisadas, sendo a fonte mais relevante de dados do estudo. A análise de documentos foi realizada para complementar o entendimento e guiar a busca por informações sobre a empresa dentro do escopo deste estudo, por meio de *sites*, relatórios técnicos, folhetos, informativos diversos e outros documentos institucionais.

Quanto à análise dos dados, foi realizada análise de conteúdo seguindo os caminhos de Bardin (2011) que consistem em três etapas de análise do material: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Registra-se ainda a opção de ferramenta de suporte o *software* ATLAS.ti, que por sua flexibilidade contribui de forma significativa com as análises qualitativas garantindo maior sistematicidade dos dados, estruturando-os para auxiliar na organização das categorias de análise e na formação de redes que são associações onde podem ser visualizadas as conexões existentes entre as informações codificadas (Sampieri; Collado & Lucio, 2014). A numeração aparece ao lado das citações (trechos codificados na análise). Os entrevistados autorizaram a divulgação dos nomes nos resultados da pesquisa. Nas redes de citações, a letra G corresponde à quantidade de menções ao código referido. A letra D refere-se à densidade e não implica na análise.

Ressalta-se que a presente pesquisa seguiu os critérios de validade e confiabilidade sugeridos por Villarreal Larrinaga (2017). A validade diz respeito a transparência na pesquisa, e responsabilidade no tratamento das informações obtidas, assim como foi realizada uma comparação sistemática da literatura (Villarreal Larrinaga, 2017).

#### **4 Apresentação e Discussões dos Resultados**

A Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC), vinculada ao Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) e ao Programa de Estudos e Ações para o Semiárido (PEASA), atua no fortalecimento do setor agropecuário por meio de ações de fomento ao desenvolvimento de empreendimentos produtivos do agronegócio inseridos no Semiárido Paraibano. A IACOC recebeu certificação CERNE 1, metodologia desenvolvida em parceria com SEBRAE e ANPROTEC, no intuito de criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem sucedidos.

Na Paraíba, o trabalho desenvolvido pela incubadora é voltado para comunidades de baixa renda e em situação de vulnerabilidade social. Gera a possibilidade de grupos de comercialização transformarem-se em associações, cooperativas e microempresas, promove a inclusão e o desenvolvimento da comunidade. Nesse cenário, as empresas incubadas pela IACOC são formadas por micro e pequenas empresas dedicadas ao agronegócio, cujas atividades se enquadrem em alguma das áreas a seguir: produção de lavouras, horticultura e floricultura, produção de sementes e mudas certificadas, pecuária, pesca, aquicultura, apicultura, avicultura alternativa, fabricação de produtos alimentícios, artesanato e produção de bebidas.

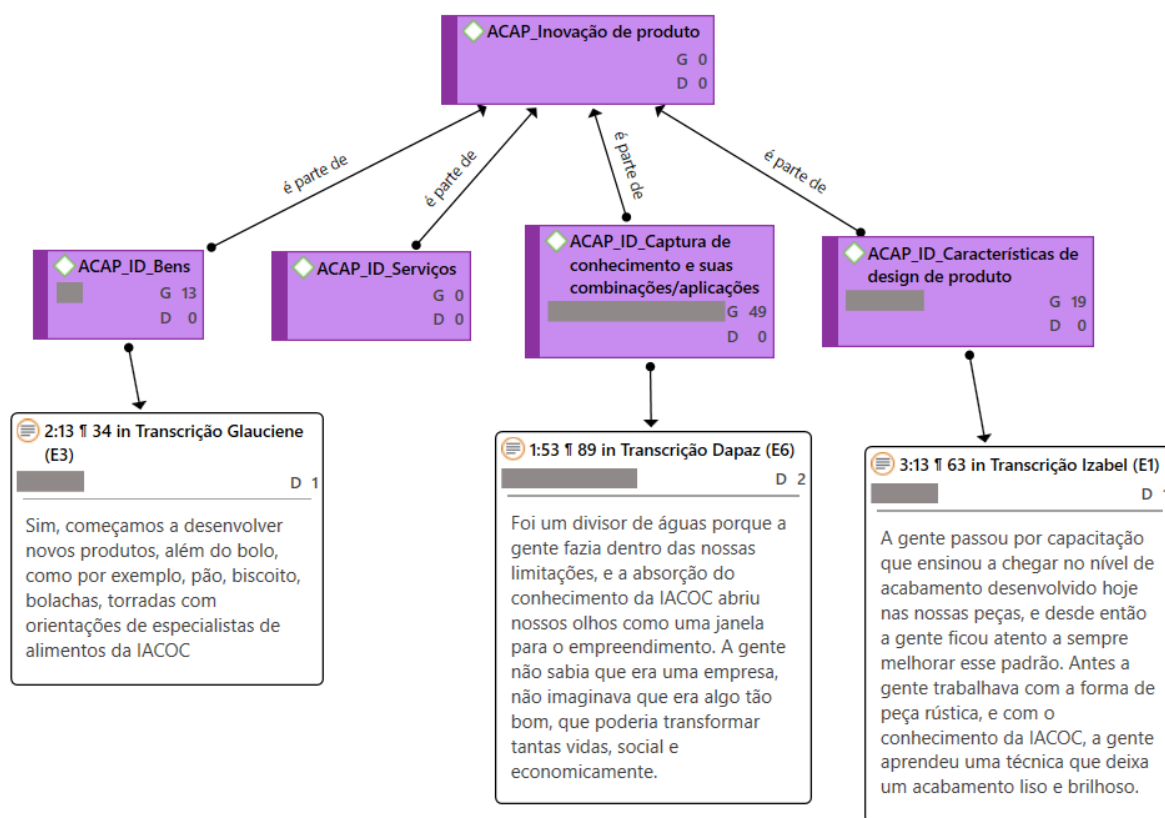
Conforme foi possível observar em material de divulgação institucional e registros internos, os negócios já existiam quando identificaram a possibilidade de se profissionalizar e inovar ao ingressar como incubados na IACOC. A estrutura dos empreendimentos é composta pela organização interna da própria comunidade, que escolhe os representantes e define a lógica de funcionamento.

Os negócios analisados encontram-se em diferentes fases de desenvolvimento, o que é reflexo de suas histórias, oportunidades e escolhas estratégicas. A participação na incubadora também é marcada por distintos níveis de capacidade absorptiva e consequente capacidade de conversão em inovações. A seguir, são discutidas cada categoria de análise.

## 4.1 Categoria Capacidade Absortiva e Inovações de Produto

Essa categoria faz referência à capacidade absorptiva e inovações de produto compreendendo os subcomponentes: bens, serviços, captura de conhecimentos e suas combinações/aplicações e características de design de produtos (OECD, 2018; Herkema, 2013).

Iniciou-se à análise da categoria Capacidade Absortiva de Inovação de Produto com o desmembramento das falas dos entrevistados em concordância com os subcomponentes dos tipos de inovação (OECD, 2018), cujas citações estão dispostas na Figura 2. As falas demonstraram aspectos confirmadores dos elementos presentes no Manual de Oslo.



**Figura 2. Categoria capacidade absorptiva e inovações de produto.**

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2021).

A capacidade absorptiva é um direcionador para o aproveitamento do conhecimento, bem como sua aplicação em inovações (McCann & Folta, 2018). Evidencia-se, nesse sentido, a capacidade absorptiva realizada (Zahra & George, 2002), dos empreendimentos incubados em transformar os recursos/conhecimentos assimilados na IACOC, resultando em inovação de produto ao introduzir um bem novo que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores (OECD, 2018). Esse fato é relatado pelos entrevistados: “A princípio a gente

produzia só mel, e justamente quando o grupo se tornou incubado da IACOC, começou a produzir bolo e polpa de frutas” (E4); “Como fabricamos panelas, eles sugeriram confeccionar luvas térmicas para agregar valor à peça” (E1).

A gente inovou nosso produto, porque no início a gente trabalhava com uma receita e a gente não levava em conta os valores de todos os ingredientes, se havia desperdício, ou se o nosso bolo, por exemplo, estava muito grande e mal feito, feio visualmente, então a gente diminuiu e padronizou o formato (E4).

Vale salientar que o conceito de inovação de produto refere-se à introdução de um bem ou serviço (OECD, 2018), sendo o primeiro o considerado neste contexto. Não houve elementos evidenciados na subcategoria Serviços em virtude do tipo de atividade exercida pelos empreendimentos incubados, não foram encontrados nos contextos em análise, empresas de prestação de serviços, intangíveis. Os negócios incubados pesquisados oferecem bem tangível, materializados durante seu processo de produção, e cuja posse é transmitida para o comprador.

A captura de conhecimento e suas aplicações se dão com a capacidade absorptiva dos empreendimentos de transferir experiências, informações e percepções de especialistas para as práticas de inovação (Méndez, Mesa, & Alegre, 2016). Nas falas dos empreendedores, é evidenciada principalmente nas menções à promoção do desenvolvimento pessoal e local, além do fomento ao desenvolvimento do negócio, gerando melhor qualidade de vida para o meio rural do semiárido paraibano. Todos demonstram que captam o conhecimento e transformam em inovação, tendo como resultado a valorização do meio social e econômico, e a transformação dos empreendimentos.

Nesse sentido, a capacidade absorptiva realizada dos empreendimentos incubados constitui-se da capacidade da empresa em explorar e transformar os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de novas práticas pessoais e profissionais (Apriliyanti & Alon, 2017; Méndez, Mesa & Alegre, 2016). Como discorrem os trechos dos entrevistados: “A IACOC é uma parceira que dá a mão, e ela ensina a crescer como ser humano digno e como empreendimento” (E4). “Então só depois do conhecimento adquirido na IACOC a gente aprendeu a ter confiança em nós mesmos, e foi algo transformador saber que a gente era capaz de produzir um bom produto” (E4). “Hoje a gente se sente muito vitorioso, apesar das dificuldades, aprendemos muito na IACOC e aplicamos todos os dias, e isso faz toda a diferença para nosso empreendimento” (E2).

Quanto às Características de *design* de produtos, observa-se aqui a capacidade absorptiva e seus resultantes em inovação nas mudanças na forma e na aparência do produto dos

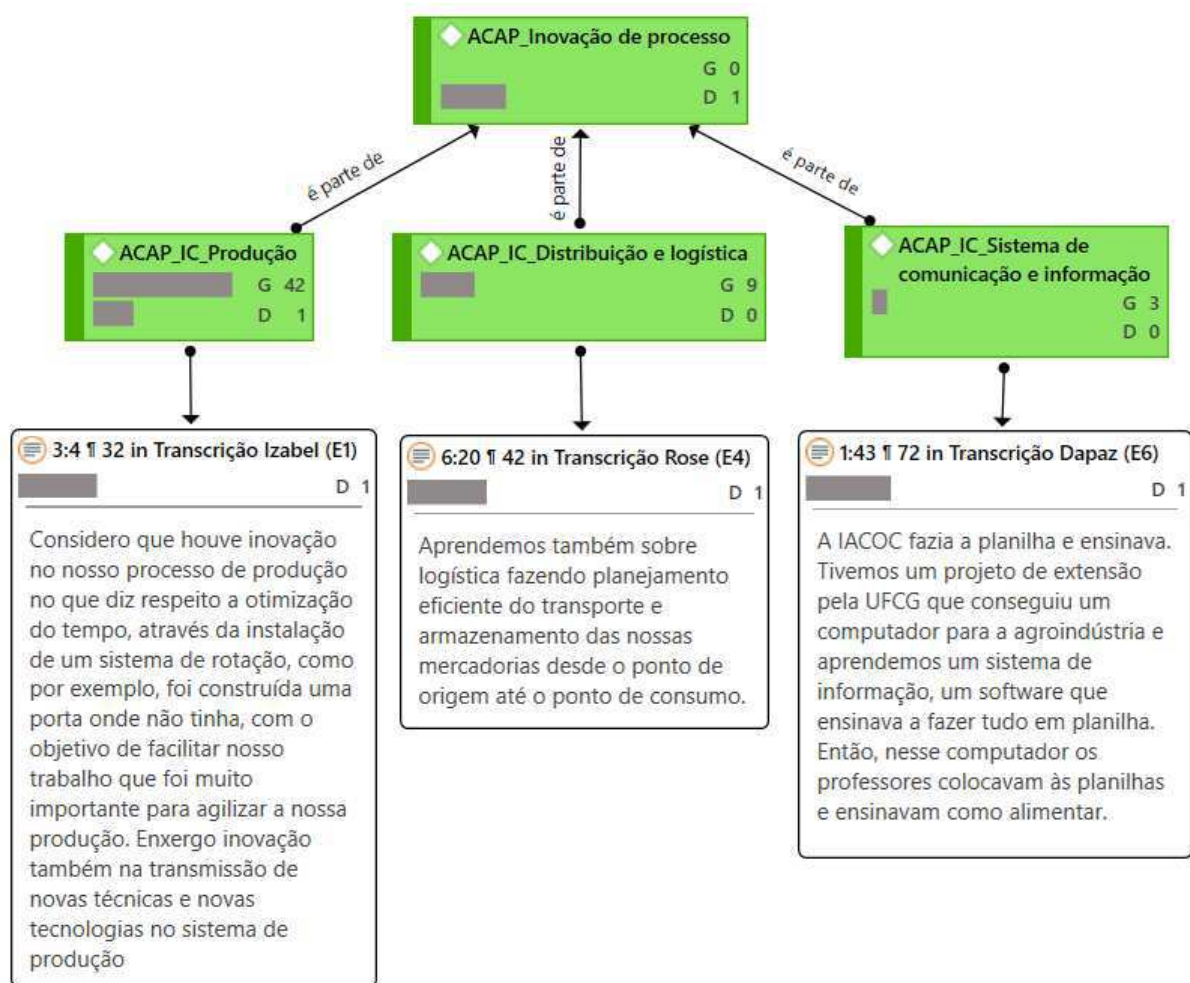
empreendimentos, compreendem mudanças substanciais na concepção do produto, resultando em inovação no que concerne a suas características (OECD, 2018). Esse fato é relatado pelo entrevistado E4:

Outra coisa também que aprendemos e aplicamos depois da IACOC, é que antes a gente só fazia polpa de 500g, e aprendemos a fazer fracionada em pacotinhos pequenos de 100ml e assim atender outros públicos. Em relação ao mel, antes da IACOC, a gente só trabalhava com mel líquido, agora a gente trabalha com mel em favo que é mais rentável porque ele agrega mais valor. E sobre os bolos, a gente só trabalhava com bolos grandes deformados, e aprendemos a produzir e padronizar bolos pequenos com formato visualmente melhor.

Portanto, nesse tipo de inovação, nos empreendimentos incubados na IACOC, há presença da capacidade absorptiva realizada e de três subcomponentes previstos por Manual de Oslo (OECD, 2018), articuladas em vários elementos, desde o surgimento de um novo bem até às mudanças significativas de suas características. Observa-se, assim, que os empreendedores reforçaram o campo da capacidade absorptiva e sua relação com a inovação, focando na dimensão aprendizagem organizacional afirmando que o aprendizado aplicado influencia a inovação (Spieth & Lerch, 2014; Yoon et al., 2018; Zhou, Shan & Li, 2017).

#### **4.2 Categoria Capacidade Absortiva e Inovações de Processo**

Nessa categoria, foi explorada a capacidade absorptiva e inovações de processo compreendendo os subcomponentes: produção, distribuição e logística e, sistema de comunicação e informação (OECD, 2018; Wang & Hu, 2018). Os elementos relacionados estão dispostos na figura a seguir.



**Figura 3. Categoria capacidade absorptiva e inovações de processo.**

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2021).

Em concordância com a inovação de processo no que diz respeito à produção (OECD, 2018), os empreendimentos implementaram por meio da capacidade absorptiva realizada (Zahra & George, 2002), método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado. A capacidade absorptiva e os resultantes em inovações de processo nos empreendimentos abarcaram mudanças significativas de técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou substancialmente melhoradas em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade (OECD, 2018), conforme relato:

Eu enxergo a IACOC como uma forma de se aperfeiçoar e inovar porque trouxe para nós inovação em vários segmentos a começar pela capacitação profissional, conhecimento de controle de caixa, de estoque, divisão de tarefas, padronização, a gente redescobriu nossa capacidade de produção e expansão com inovação do nosso negócio. Posso te assegurar que houve uma grande transformação e todas elas contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento do nosso negócio (E1).

A partir da absorção dos recursos/conhecimentos, os empreendimentos incubados implementaram novos métodos de produção para diminuir o desperdício de material e de tempo. É possível perceber que a produção foi significativamente melhorada para as empresas incubadas (OECD, 2018). Em alguns negócios iniciou-se controle de beneficiamento das polpas de frutas com orientações de nutricionistas. Para outros a implementação da padronização em suas produções. Nesse sentido, por exemplo, na padaria o bolo era fabricado em casa, cada integrante da associação tinha sua receita, a partir da capacidade absorptiva ocorreu mudança que resultou na aderência à padronização, e na eliminação de ingredientes desnecessários e inadequados por meio de orientação de especialista em alimentos, gerando rendimento das massas e o aprimorando do sabor e da qualidade. Essas inovações foram incorporadas com dificuldade para alguns negócios, devido ao enraizamento dos costumes e práticas. Como descreve uma das empreendedoras:

Foi uma mudança no método de produção. E não é fácil convencer um grupo de pessoas e mostrar todo o procedimento que precisa ser feito, se você não tiver ajuda de alguém para ter uma formação, qualificação, experiência. Como, por exemplo, a mudança da receita, porque as pessoas têm a cultura que o bolo de leite precisa de determinados produtos, não é fácil mudar essa mentalidade e mostrar que não precisa de todos aqueles ingredientes. É um trabalho imenso, se você não tiver um apoio de pegar na mão e mostrar o caminho certo, fica difícil, e foi esse apoio que sentimos da IACOC e da UFCG (E3).

Ainda nesse sentido de inovações de processo em termos de produção, é possível mencionar o exemplo de um dos empreendimentos, em uma área de grande incidência solar, que introduziu mudanças de técnicas e equipamentos nas atividades. Implementaram um projeto da IACOC juntamente com especialistas do curso de agronomia da UFCG, e do Comitê de Energia Renovável do Semiárido (CERSA), de adoção do sistema fotovoltaico on-grid, formado por equipamentos com a função de converter a energia solar em eletricidade, que passou a suprir energeticamente o negócio. Hoje, funciona 100% com energia solar. Além de iniciarem durante a incubação, o reuso da água e a instalação de um biodigestor para transformar o resto de comida e fezes de animais em gás natural. “A IACOC contribuiu nessa questão do uso dos recursos naturais, e a gente foi compreendendo o quanto é importante a sustentabilidade para o meio ambiente e para a nossa economia financeira” (E3).

Nesse contexto, observa-se que empreendimentos incubados se tornam empresas inovadoras caracterizadas como empresas que, durante determinado período analisado, desenvolvem estratégias inovadoras, criam produtos e/ou melhoram os processos, ou, uma combinação dos mesmos (OECD, 2018). Outrossim, uma indústria de polpas, durante a incubação, teve um crescimento de 70% na produção e vendas por meio da transformação do

conhecimento em métodos produtivos inovativos. E ainda, evidencia-se o suporte da UFCG para a inovação na produção dos incubados, como pontua um dos empreendedores:

O mel precisa ser rastreado, com lote, cidade, precisa de todo o controle que a o Ministério da Agricultura exige. A IACOC estimula totalmente este controle de qualidade desde o início da produção. Desde a parte laboratorial, porque o mel sai do campo, então é tirada uma amostragem do mel, que é encaminhada ao laboratório, para isso, temos o suporte da UFCG (E5).

Em relação às inovações em termos de distribuição e logística, observou-se na fala dos entrevistados o desconhecimento da importância da logística de distribuição, cuja atividade está voltada ao planejamento do armazenamento, da circulação, e da distribuição de produtos até o cliente final. Como descreve de forma sucinta um dos empreendedores: “A gente falava de produção, mas sem nem saber o que é logística, então, aprendemos a controlar o estoque adequadamente, cuidar do armazenamento e organizar o transporte para cumprir os prazos de entrega” (E2).

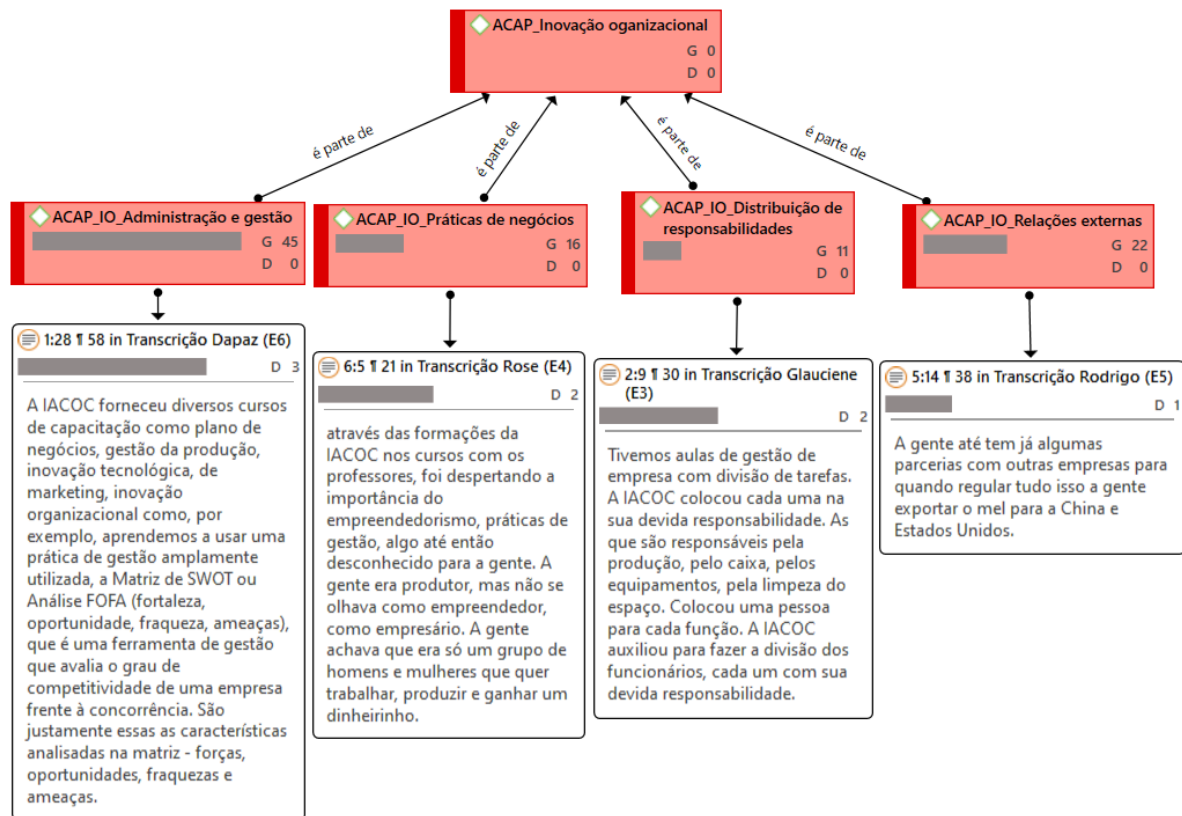
Na seara de sistemas de comunicação e informação, a implementação de tecnologias da informação e da comunicação novas ou significativamente melhoradas, é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade por meio das funções de *hardware*, *software*, telecomunicações e automação, facilitando os processos de negócios (OECD, 2018). Nas palavras dos empreendedores essa subcategoria é menos robusta. Portanto, esse tipo de inovação de processo de implementação auxiliada por computador é um recurso/conhecimento menos absorvido e transformado pelos empreendimentos incubados.

### **4.3 Categoria Capacidade Absortiva e Inovações Organizacionais**

Nessa categoria, concentra-se a capacidade absorptiva e inovações organizacionais e suas subcategorias: administração e gestão, práticas de negócios, distribuição de responsabilidades e relações externas. Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2018; Ávila, 2021).

Iniciou-se a análise da categoria com o desmembramento das falas dos entrevistados em concordância com os subcomponentes, cujas citações estão dispostas na Figura 4. As falas demonstraram aspectos confirmadores dos elementos presentes no Manual de Oslo.





**Figura 4. Categoria capacidade absorptiva e inovações organizacionais.**

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2021).

No cenário dos empreendimentos incubados em análise, compreende-se que o conhecimento de administração, bem como as práticas de negócios eram praticamente inexistentes, possuíam uma visão limitada sobre sua gestão, tendo a comercialização como principal objetivo. Os entrevistados não executavam às atividades como um conjunto de ações necessárias para se administrar uma organização em todas as suas áreas, promovendo a integração entre elas e a melhor utilização dos recursos disponíveis, com o objetivo de atingir os objetivos planejados.

Nesse sentido, os empreendimentos ressaltaram que a partir da incubação obtiveram conhecimento sobre gestão e empreendedorismo, relataram que suas atividades melhoraram significativamente, pois, houve diversas mudanças positivas na rotina administrativa (OECD, 2018). Conforme evidenciam as falas dos entrevistados:

Outra coisa, a gente tinha muito medo de encarar a inovação, muito medo de inovar de forma geral, medo de não dar certo. Mas com as formações a gente está vendo que é capaz de inovar, e está introduzindo novidades nos produtos, e na própria gestão interna. A gente está crescendo justamente porque temos esse conhecimento, porque se não, a gente estava estagnado, parado. É como eu falei, a gente aprendeu a adquirir mais confiança em administrar nosso negócio através da IACOC (E4).

A IACOC mostrou a importância das boas práticas de negócios com 5 sentidos, por exemplo. E a gente aplicou essa ferramenta de qualidade, os 5S e, isso possibilitou diminuição de desperdício e melhor aproveitamento do tempo. A gente não tinha organização da gestão, e isso fez a diferença (E5).

Com relação à capacidade absorviva e inovações organizacionais em termos de distribuição de responsabilidades, observa-se as inovações nas associações e cooperativas durante a incubação, na organização do local de trabalho envolvendo a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa (OECD, 2018). Como reforça o entrevistado E4:

Se não fosse a IACOC, a gente não teria direcionamento, a gente não teria evoluído em vários aspectos, como na questão de custos dos produtos, de organização dentro da gestão da empresa mesmo, porque a gente trabalhava assim tudo muito desorganizado. Não existia divisão de trabalho, ficava o trabalho pesado para uns e outros não.

Quanto à capacidade absorviva e inovação organizacional no tocante às relações externas, os empreendedores destacaram que adquiriram acesso ao mercado, antes limitado. Destacaram ainda que anteriormente à incubação, não possuíam parceiros, tendo, portanto, a aplicação do conhecimento adquirido, promovido a possibilidade de expansão da fatia de mercado. Como relatado pelo entrevistado:

Durante o período de incubação, firmamos parceria com a Cooperativa dos Produtores Rurais da Agricultura Familiar do Litoral Sul Paraibano – Coopasa. A gente começou a nossa história dentro da IACOC, porque ninguém conhecia ninguém e a gente já saiu de lá fazendo negócio, até hoje tem parcerias. Então as principais contribuições em inovações de relações externas foram parcerias com o comércio, parcerias com outras cooperativas, acesso ao mercado (E2).

É possível observar que empreendedores incubados das áreas de alimentos atendiam unicamente ao público das escolas – Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa de Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), com o foco das associações/cooperativas, nas vendas direcionadas para esses programas e para a comunidade. No entanto, à medida em que a aplicação do conhecimento mudou as práticas das empresas, elas alcançaram outros consumidores, como os supermercados, lanchonetes e academias.

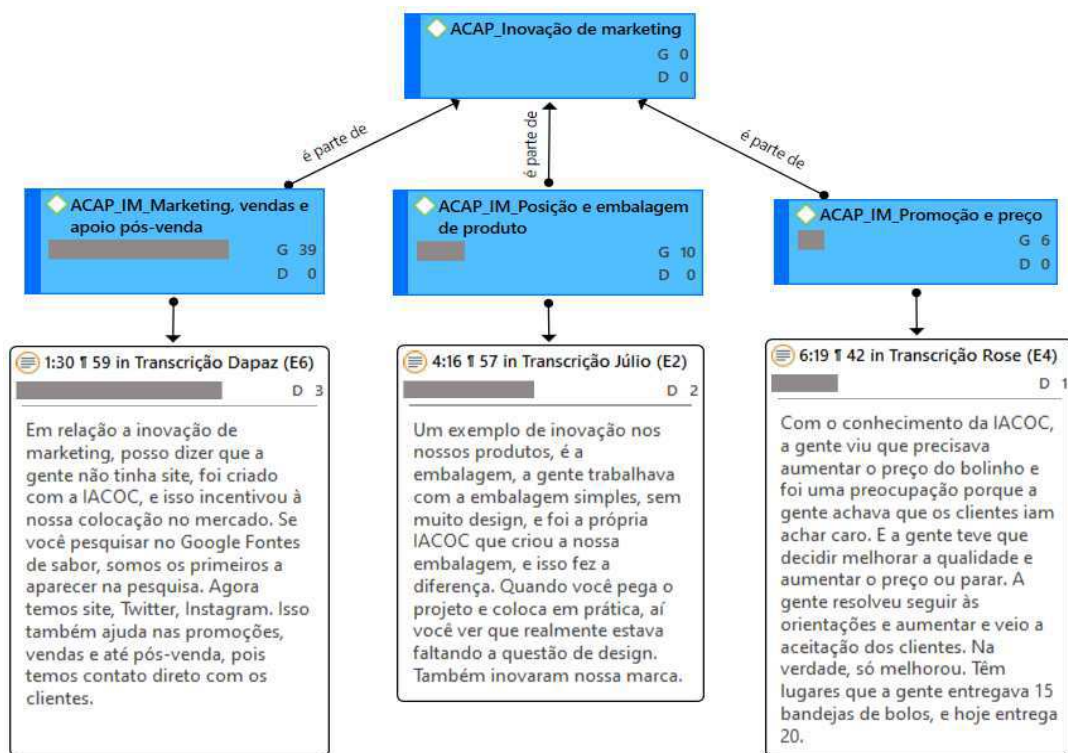
Percebeu-se práticas de inovação organizacional de relações externas com a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas nas relações externas da empresa (OECD, 2018), ao incentivar os empreendimentos incubados a identificar todas as regiões de potenciais clientes, para possíveis compradores, a até a

exportação. Como corroboram os entrevistados: “A IACOC tira aquele preconceito que a gente tem às vezes de pensar pequeno e incentiva pensar algo grande, com capacidade até para exportação” (E5). “O PNAE é bom, mas não podemos depender apenas de um mercado. [...] “É um ponto muito frisado na incubação, atingir e garantir novos mercados, fazer novas relações externas” (E6).

Diante das evidências, tem-se nos empreendimentos incubados a capacidade absorptiva compreendida como a habilidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e direcioná-la para fins comerciais e, como respaldo à construção de uma vantagem competitiva a partir da inovação (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

#### 4.4 Categoria Capacidade Absortiva e Inovações de Marketing

Esta categoria faz referência à capacidade absorptiva e inovações de marketing compreendendo os subcomponentes: marketing, vendas e apoio pós-venda; colocação e embalagem de produtos e promoção e preço. Envolve à implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços, de novos canais de vendas (OECD, 2018; Zapata-Cantu; Rialp & Rodríguez, 2020). Os elementos relacionados estão dispostos na figura a seguir.



**Figura 5. Categoria capacidade absorptiva e inovações de marketing.**

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2021).

Na exploração desse grupo, em termos de Marketing, vendas e pós-vendas, percebe-se na fala unânime dos empreendedores a menção à criação e divulgação da marca, e consequente aprendizado e valorização ao pós-venda. Embora os negócios tenham atividades distintas, observou-se um alinhamento significativo no discurso desses entrevistados acerca do plano de marketing como principal resultado inovativo.

Esse exemplo de absorção de conhecimento e aplicação em inovação de marketing comum a todos os empreendimentos, salienta que, embora existam outros elementos que podem levar a diferentes desempenhos inovativos, a capacidade absorptiva pode ser um direcionador importante para entender as diferenças de aproveitamento assimétrico do conhecimento, bem como sua aplicação em inovações (McCann & Folta, 2018). Os resultados nas outras formas de inovar: inovação de produto, de processos, inovações organizacionais (OECD, 2018), variam de acordo com os aspectos idiossincráticos e, a capacidade absorptiva de cada empresa.

Todos os entrevistados relataram que antes da incubação, não possuíam identidade visual, rótulos, material de divulgação e *website*: “[...] nós não tínhamos nenhuma ação voltada para a divulgação dos nossos produtos, tudo surgiu a partir do conhecimento adquirido pela IACOC. Passamos a ter identidade visual na IACOC” (E1). Em consonância com a capacidade da empresa em explorar e transformar os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de novas práticas (Zahra & George, 2002), descreveram que após a criação e divulgação da marca, apresentaram aumento da aceitação dos produtos e reconhecimento por parte dos consumidores. Demonstraram que os aspectos de comercialização, formalização e organização trabalhados pela incubadora proporcionaram visibilidade para o negócio. Como corroboram os entrevistados:

Sim, antes da IACOC a gente não tinha marca, só vendia de porta em porta aqui no município de Pombal, depois da incubação, começou na região do Catolé. Hoje vendemos para Catolé, São Bento, Brejo, Belém de Brejo, Jericó, Lagoa, Bom Sucesso, Brejo do Cruz, Brejo do Santo. Antes a gente só vendia aqui em Pombal. Ganhamos 3 prêmios do Sebrae, fomos representar o estado da Paraíba em Brasília, saímos nas Pequenas Empresas Grandes Negócios, representando o Nordeste, isso impulsionou a boa colocação do nosso produto no mercado (E6).

Considero que depois da IACOC, hoje vendemos na comunidade inteira que é uma comunidade muito grande, temos em torno de 80 famílias, com as comunidades pequenas que são agregadas. Vendemos na comunidade 3 dias por semana, vendemos para merenda escolar, tanto para o PAA como para o PNAE, já colocamos alguns dos biscoitos em supermercados na cidade, também estamos vendendo para a prefeitura de São Domingos, cidade vizinha. Na feira livre já colocamos, mas devido à pandemia não estamos indo. Mas no processo de incubação alcançamos novos mercados (E3).

Quanto à capacidade absorptiva de inovação de marketing em termos de embalagem, promoção e preços, foram evidenciados: “Eu lembro de uma feira que a coordenadora geral da

IACOC estava com a gente e nós estávamos vendendo o mel em favo a R\$12,00 e ela falou que era pra vender a R\$15,00 porque tudo que a gente estava usando no processo de produção era de qualidade, o pote, o rótulo” (E4). “Teve também a questão do novo rótulo inserido nos nossos produtos que deu mais visibilidade, então a gente pode concorrer de forma igual em relação à embalagem e preço, ao que vemos no mercado” (E2).

E ainda, empreendedores entrevistados relataram que alcançaram, durante a incubação, o selo do Serviço de Inspeção Federal (S.I.F.), aderiram às boas práticas de fabricação, os padrões e embalagens diferenciadas com rotulagem nutricional. Observa-se que aplicaram o conhecimento na inovação de colocação no mercado, ao tornarem-se adeptos às mídias sociais, como página na internet, no instagram, facebook, e ao realizar promoções e aplicar o preço justo dos produtos.

Por fim, a capacidade de absorção está associada à chance de aplicar com êxito novos conhecimentos para fins comerciais, produzindo inovação e desempenho nos negócios (Apriliyanti & Alon, 2017; Mendez, Mesa, & Alegre, 2016). A absorção de conhecimento é o processo de transferência de experiência e conhecimento para processos inovativos de negócios (Oyemomi, Neaga, & Alkhurajji, 2016). Explenados os resultados obtidos por meio das análises realizadas, o tópico a seguir reunirá as principais conclusões encontradas com a pesquisa.

## **5 Conclusões**

Este artigo analisou a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC). Evidenciou-se que as associações/cooperativas buscaram mecanismos para desenvolver sua capacidade absorptiva, aplicando os conhecimentos oriundos de fontes externas, adaptando-os às suas necessidades internas, buscando novos ou melhores resultados em produtos e processos. Nesse sentido, há uma notável capacidade absorptiva realizada dos empreendimentos no meio rural do semiárido paraibano e, em consequência, um conjunto de práticas inovadoras foram adotadas.

Foram evidenciados também os elementos da categoria capacidade absorptiva e inovações de produto resultando na introdução de um bem novo que difere significativamente dos produtos anteriores, de inovação de processo (mudanças significativas de técnicas, equipamentos em atividades auxiliares), de inovação organizacional (novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou

em suas relações externas) e de inovação de marketing (voltada para melhor atender às necessidades dos consumidores). Nesse sentido, todos os tipos de inovação previstos pelo Manual de Oslo foram encontrados nos contextos em análise.

A apropriação do conhecimento é naturalmente assimétrica, porém, os empreendedores captam o conhecimento e transformam em inovação, tendo como resultado a valorização do meio social e econômico e, a transformação dos profissionais. Nesse sentido, a incubadora tem possibilitado transformações significativas nas dinâmicas empresariais e no contexto social dos incubados.

Assim, a contribuição teórica é a aproximação da base teórica entre capacidade absorptiva e resultantes de inovação no contexto de empreendimentos incubados por meio da classificação de inovação prevista no Manual de Oslo (OECD, 2018) a qual foi bem sucedida e pode inspirar novos estudos. Como contribuição gerencial, apresentou-se práticas dos empreendimentos incubados que podem inspirar modelos de gestão para inovações em outros contextos e demais organizações que desejam desenvolver a capacidade absorptiva aplicando em processos inovativos.

Como limitações enfrentadas por este estudo, ressaltam-se a impossibilidade de acessar outros empreendedores que não puderam participar em virtude das demandas impostas pela pandemia da COVID-19. Dessa forma, as entrevistas se deram de forma on-line. Assim, sugere-se que os estudos futuros realizem uma exploração empírica com comparações entre empreendimentos incubados e não incubados de distintos segmentos e contextos no semiárido paraibano, bem como a utilização de análises quantitativas que agreguem subsídios para mensuração de resultados acerca da capacidade absorptiva e os resultantes em inovações.

## **CAPÍTULO 4**

---

### **CONCLUSÕES**

## CONCLUSÕES

Esta dissertação buscou compreender a geração de inovação em empreendimentos incubados a partir da capacidade absorptiva de recursos da Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC). Para tanto, a pesquisa conduziu à consecução de três artigos, representando capítulos correspondentes aos objetivos propostos inicialmente. Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa com distintas fases metodológicas: estudo bibliométrico, estudo de caso interpretativo e estudo de múltiplos casos.

O Capítulo 1 apontou caminhos para avanços nas pesquisas sobre capacidade absorptiva. Este artigo teve como objetivo analisar o status de pesquisas publicadas sobre capacidade absorptiva entre os anos de 1976 a 2020, a fim de propor uma agenda para pesquisas futuras. Os resultados ajudam a identificar as principais tendências no campo da pesquisa sobre o tema e indicam que ele está desfrutando de uma ampliação no interesse de pesquisadores favorecendo o seu desenvolvimento como campo de investigação.

Percebeu-se com relação ao panorama da produção científica uma disposição crescente a partir de 2009 dos pesquisadores para a temática de capacidade absorptiva, e uma tendência de crescimento acentuada se mostra presente em 2018 com um número mais significativo de publicações. Os pesquisadores usaram o construto capacidade absorptiva para explicar vários fenômenos organizacionais e revisaram a literatura para identificar as principais dimensões da capacidade absorptiva.

Observa-se vínculos entre capacidade absorptiva e inovação, isto é, os reflexos da capacidade absorptiva no desempenho da inovação potencializando a geração de inovações. E ainda, percebe-se que os projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) estabelecidos a partir de alianças estratégicas estimulam a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos externos nas organizações. Infere-se que a capacidade de absorção afeta significativamente a inovação e o desempenho das unidades de negócio.

O capítulo 2 propôs descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados a partir de quatro categorias (*Resource Based View* – RBV), sinteticamente descritos como: 1) recursos humanos: treinamento ou mentoria direcionados a seus empreendimentos incubados para desenvolver seus negócios, *expertise* e habilidades técnicas, novos conhecimentos e habilidades técnicas; 2)



recursos tecnológicos: produtos e tecnologia específicos, equipamentos, laboratórios; 3) recursos financeiros: apoio financeiro que os empreendimentos podem utilizar; e 4) recursos organizacionais: políticas de gestão ou conjunto de técnicas organizacionais. A descrição desvendou como os recursos e conhecimentos oriundos do processo de incubação potencializam os negócios.

Para finalizar a pesquisa, o capítulo 3 apresentou uma análise da capacidade absorptiva e os resultantes em inovação junto às empresas incubadas na IACOC, cujos empreendedores de agronegócios do semiárido paraibano forneceram uma significativa contribuição para a investigação a partir de quatro categorias (OECD, 2018): 1) capacidade absorptiva e inovação de produto; 2) capacidade absorptiva e inovação de processo; 3) capacidade absorptiva e inovação organizacional e, 4) capacidade absorptiva e inovação de marketing.

Depreende-se que a incubadora tem possibilitado transformações significativas nas dinâmicas empresariais e no contexto social dos incubados; que a partir da capacidade absorptiva de recursos de uma incubadora é possível gerar inovações em empreendimentos incubados; e, a aproximação da base teórica entre capacidade absorptiva e resultantes de inovação em contexto de incubadora por meio da classificação de recursos prevista no Manual de Oslo (2018) foi bem sucedida e pode inspirar novos estudos.

Destarte, a consecução dos objetivos desta pesquisa foi alcançada. O entendimento do tema fornece uma contribuição teórica pertinente e abre discussões benéficas ao campo de incubadoras de empresas e a capacidade de absorção e inovações em empresas incubadas. Além disso, esta pesquisa fornece contribuições gerenciais para o ecossistema de inovação, gestores de incubadoras, empreendimentos do agronegócio e, agentes institucionais

Embora tenha alcançado seu objetivo geral, este trabalho apresentou algumas limitações. Ressaltam-se a impossibilidade de acessar parceiros institucionais, instrutores da IACOC e outros empreendedores que não puderam participar em virtude das demandas impostas pela pandemia da COVID-19. Nesse sentido, futuros estudos podem enriquecer essa discussão a partir de um número superior de casos e entre distintos segmentos de incubadoras. Também são indicados estudos quantitativos que mensurem a capacidade absorptiva e seus impactos em inovação em outros contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Adner, Ron; Kapoor, Rahul. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 306-333.
- ALI, Imran; UI, Ata; ALI, Murad. Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 2, p. 453-477, 2018.
- Almeida, c. De; Barche, c.k.; Segatto, a.p. (2014). Análise da implantação da metodologia cerne – estudo de caso em duas incubadoras nucleadoras do paraná. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, v.3, n.3, p. 194-210.
- Alpenidze, onise; Pauceanu, alexandrina maria; Sanyal, shouvik. (2019). Key success factors for business incubators in europe: an empirical study. *academy of entrepreneurship journal*, v. 25, n. 1, p. 1-13.
- Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907.
- Atrasas, a.l; Gomes, g. C; Eloi, m. A; Choaiary, r. (2003). Incubação de empresas modelo embrapa. *Embrapa transferência de tecnologia*.
- Ávila, M.M. Competitive Advantage and Knowledge Absorptive Capacity: the Mediating Role of Innovative Capability. *J Knowl Econ* (2021). <https://doi-org.ez292.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s13132-020-00708-3>
- Bardin, laurence (2016). Análise de conteúdo. Tradução: luís augusto pinheiro. São paulo: edições 70.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo 4aed. Lisboa: Edições, 70, 1977.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barney, j. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. V. 17, n. 1, p. 99-120.
- Barney, j. B., Hesterly, W. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Belso, J., & Diez, I. (2018). As escolhas estratégicas da empresa e o conhecimento da rede dinâmica de ponta: como afetam a inovação? *Journal of Knowledge Management*, 22 (1), 1 – 20.
- Berne, D. F. (2016) *O Grau de Inovação das Indústrias MPE da Região Metropolitana Oeste e Sudoeste de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Campo Limpo Paulista. São Paulo.
- Bessant, J; Tidd, J. (2009) *Inovação e empreendedorismo*. S/L: Bookman.

- Borges, M.R. A Bueno, Jr (2018). Atuação de incubadoras tecnológicas no desenvolvimento das capacidades de empresas incubadas -um estudo na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.
- Brewer, D., & Tierney, W. (2012). Barreiras às inovações na educação dos EUA. Em B. Widavsky, A. Kelly, & K. Carey (Eds.), *Reinventando o ensino superior: a promessa de inovação* ( pp. 11 - 40). Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, p. 84.
- Brun, Eric Christian. (2019). Understanding a Business Incubator as a Start-Up Factory: a value Chain Model Perspective. *International Journal of Innovation and Technology Management*, v. 16, n. 03, p. 1950025.
- Buchele, G. T. Et al. (2015). Análise dos artigos qualitativos empíricos sobre métodos, técnicas e ferramentas para inovação. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 16, n. 3, p. 136-170.
- Bulgacov, S., Bulgacov, Y. L. M., & Canhada, D. I. D. (2009). Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(2), 55-74.
- Bulgacov, S., Bulgacov, Y. L. M., & Canhada, D. I. D. (2009). Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(2), 55-74.
- Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma Teoria Estratégica da Firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110.
- Camisón, C., & Fóres, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Cassol, A. (2014). Capital intelectual e capacidade absorptiva como propulsores da inovação: estudo de caso no setor de papel e papelão ondulado. (Dissertação de mestrado) Biguaçu- SC, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí.
- Cassol, Alessandra, Zapalai, Jacqueline, & Cintra, Renato. (2017). Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 9-41.
- Castaneda, DI (2015). Compartilhamento de conhecimento: o papel do psicológicos variáveis em líderes e colaboradores. *Suma Psicológica*, 22 ( 1), 63 – 69.
- Cervo, B., Padilha, A. C. M., Azevedo, J. B., Vasconcelos Neto, A. G., & Mattos, P. (2016). Capacidade absorptiva na produção artesanal de cervejas. *Espacios*, 37(35), 14.
- Ceylan, C. (2013). Práticas de RH baseadas em compromisso, diferentes tipos de atividades de inovação e desempenho de inovação da empresa. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 ( 1), 208 - 226.
- Chesbrough, H. (2012) Open innovation; where weve been and where were going. *Research-Technology Management*, v. 55, n. 4, p. 20-27.

- Ciotti, R., & Favretto, J. (2017). Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 15(3), 203-229. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i3.898>
- Cockburn, IM, Henderson, RM e Stern, S. (2000). “Untangling the origins of competitivo vantagem”, *Jornal de Gestão Estratégica*, Vol. 21, pp. 1123-45.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Corley, Kevin G.; Gioia (2011). Dennis A. Building theory about theory building: what constitute a theoretical contribution?. In: *Academy of Management Review*, Vol. 36, Nº 1, p.12-32.
- Davenport, T. H. (1998). *Conhecimento empresarial*. Elsevier Brasil.
- Engelman, R., & Schreiber, D. (2018). A relação entre Capital Intelectual, Capacidade Absortiva e Inovação: Proposta de um Framework. *Desenvolvimento em Questão*, 16(43), 2018.
- Etzkowitz, H. & Klofsten, M. (2005). A região inovadora: rumo a uma teoria do conhecimento desenvolvimento Regional. *Gestão de P&D*, 35 ( 3), 243–255.
- Fahy, J. (2012) A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in global environment. *International Business Review*, v, 11, p. 57-78.
- Ferguson, R. & Olofsson, C. (2004). Parques científicos e o desenvolvimento da localização, sobrevivência de ntbfs e crescimento. *O Journal of Technology Transfer*, 29 5-17.
- Gately, C., & Cunningham, J. (2014). Construção de capital intelectual em empresas de tecnologia incubadas. *Jourcapital intelectual*, 15 ( 4) 516-536.
- Garcia, Q. R., & Terra, B. (2011). A importância das incubadoras na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica: um estudo de caso do instituto Gênese da PUC-Rio e da empresa Mindsatwork. *Polêmica Revista Eletrônica*, 10(2), 223-245.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. (2006). *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New Brunswick (U.S.A.): Aldine transaction.
- Godeiro, D. P. O., Dantas, M. L. R., Silva, D. C., & Celestino, M. D. S. (2018). Application of Imp.ortance and Performance Matrix to Assess the Quality of Services Provided by Business Incubators. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 1-34.
- Goh, M., Prakash, S. E Yeo, R. (2017), “Resource-based approach to IT shared services in a empresa de manufatura ”, *Gestão Industrial e Sistemas de Dados*, Vol. 107 No. 2, pp. 251-70.
- Granovetter, M. (2007). Ação Econômica e Estrutura Social: o Problema da Imersão. *RAE - eletrônica*, 6(1).
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation *California Management Review*, 114-135
- Grimaldi, R. And Grandi, A. (2005), “Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models”, *Technovation*, Vol. 25, pp. 111-21.
- Hannon, PD e Chaplin, P. (2000), *O Estudo de Avaliação de Impacto da Incubação no Reino Unido: Revisão da literatura chave*, UKBI, Birmingham.

- Hansen, MT, Chesbrough, HW, Nohria, N. E Sull, DN (2000), “Incubadoras em rede: estufas da nova economia ”, *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 5, pp. 74-83.
- Harrington, D., Walsh, M., Owens, E., Joyner, D., mcdonald, M., Griffiths, G., ... Lynch, P. (2017). Capacidades de inovação verde: lições da rede de aprendizagem de inovação colaborativa irlandesa-galesa. *Parcerias Universitárias para o Desenvolvimento Internacional*, 8, 93 – 121.
- Hausberg, JP; Korreck, S. (2018). Incubadoras e aceleradoras de negócios: uma análise de co-citação revisão sistemática da literatura. *O Jornal de Transferência de Tecnologia*. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>.
- Herkema, S. (2013). Uma perspectiva adaptativa complexa na aprendizagem dentro projetos de inovação. *A Organização de Aprendizagem*, 10 (6), 340 – 346.
- Heyden, M.L.M., Fourné, S.P., Koene, B.A.S., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support. *Journal of Management Studies*. 54(7), 961-985.
- Hisrich, R.; Peters, M. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookmann.
- Huesch, M. D. (2018) Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities? *Strategic Management Journal*, v. 34, n.11, 288-1313, p. 745-768.
- Iacono, A., & Nagano, M. S. (2014). Gestão da inovação em empresas nascentes de base tecnológica: evidências em uma incubadora de empresas no Brasil. *Interciência*, 39( 5), 296-306.
- Indri D. A., & Ilan A. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *Internacional Business Review*.26(2017), 896-907.
- Isenberg, D. J. (2010) How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 6, p. 40-50.
- 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.
- Jeong, I. & Shin, S.J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Jimenez Barrionuevo, M. M., Garcia Morales, V.J., & Molina, L.M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*. 31(5-6), 190-202.
- Kilcrease, K. M. (2011). Multi-factor assessment of service delivery in business incubators: perspectives from incubators tenants. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v.16, n.2, p.80-95.
- Koh, FCC, Koh, WTH e Tschang, FT (2005), “Uma estrutura analítica para parques científicos e distritos de tecnologia com uma aplicação para Cingapura ”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 217-39.
- Koch, A., & Strotmann, H. (2008). AC and innovation in the knowledge intensive business service sector the knowledge intensive business service sector. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(6), 511–531.

- Kraaijenbrink, Spender, J. & Aard J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management* 2010 36: 349
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Liderança em inovação: Melhorrecomendações de práticas para promover a criatividade dos funcionários, compartilhar voz e conhecimento. *Horizontes de negócios*, 62 (1), 65 – 74.
- Kuusela, P., Keil, T., & Maula, M. (2017). Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs. resource-freeing organizational change. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1101-1120.
- Labiak Jr, S. (2012). Método de Análise dos Fluxos de Conhecimento em Sistemas Regionais de Inovação. 264 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Lalkaka, Rustam. (2002) Technology business incubators to help build an innovation-based economy. *Journal of Change Management*. Vol. 3, n. 02, p. 167-176.
- Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M., & Etzkowitz, H. (2018). Empresas de tecnologia mecanismos de incubação e desenvolvimento regional sustentável. *O Journal of Technology Transfer*, 43 ( 5), 1121-1141.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
- Leal Rodríguez, A. L., Ariza Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal Millán, A. G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 67(5), 763-768.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Lin, C., Jiang, JL, Wu, Y.-J. E Chang, CC (2011), “Avaliação da comercialização estratégia usando capacidade de P&D ”, *Gestão Industrial e Sistemas de Dados*, Vol. 111 No. 3, pp. 341-69.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1065-1122), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Löfsten, H. E Lindelöf, P. (2001) Parques de ciência na renovação e desenvolvimento industrial da Suécia? *Gestão de P&D*, 31, 3, 309–322
- Macedo, M. A.; Miguel, P. A. C.; Casarotto filho, N. (2015). A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 157-182.
- Malecki, E. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3), 1-21.

- Manual de Oslo. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OECD, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2012.
- Marlana, Carla; Morozini, João Francisco. (2017) Tendências de pesquisa nacionais em capacidade absorptiva: Uma análise bibliométrica e redes sociais em grupos de pesquisa. Anais do VI Simpósio internacional de gestão de projetos, inovação e Sustentabilidade (SINGEP). São Paulo/SP. p. 1-18.
- Mccann, B., & Folta, T. (2018). Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, 34(3), 532-565.
- Mendez, J. L. F., Mesa, A. F., & Alegre, J. (2016). The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look. *Technovation*, 54, 48-61.
- Merigó, J. M., Cancino, C. A., Coronado, F., & Urbano, D. (2016). Academic research in innovation: A country analysis. *Scientometrics*. 108, 559–593.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. São Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Mian, S., Lamine, W. & Fayolle, A. (2016). Incubação de empresas de tecnologia: uma visão geral do estado de conhecimento. *Technovation*, 50, 1–12.
- Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. (2016). Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: an absorptive capacity perspective. *R&D Management*, 46(2), 383-399.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 38–51.
- Moré, R. P. O., Gonçalves, C. R., Vargas, S. M. L., Bucior, E. R., & Cembranel, P. (2014). Capacidade absorptiva no contexto da inovação: um estudo bibliométrico. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(1), 113-126.
- Moreira, Vinicius Farias; Moraes, Walter Fernando Araújo de; Hervas-oliver, Jose Luis and Laurentino, Samuely Bezerra Barbosa (2019). Concentração geográfica de empresas e os recursos de relacionamento em nível horizontal. *Revista Brasileira de Gestão de negócios*. Vol.21, n.spe, pp.706-721.
- Morgado, R. S., Fleury, A. C. C. (2012). Capacidades dinâmicas de Absorção de Conhecimento: Dimensões em um a rede de Franchising. XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Negócios Internacionais.
- Morgan, g.; Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, p. 491-500.
- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoção de profissionais comportamento inovador dos profissionais através do compartilhamento de conhecimento: O papel moderador do capital social. *Journal of Knowledge Management*, 17 ( 4), 527 – 544.
- Murimbika, M., & Urban, B. (2014). Inovação estratégica na empresa nível: O impacto das práticas de gestão estratégica na orientação empreendedora. *International Journal of Innovation Management*, 18 (2), 1 – 38.

- Nair, Sujith; Blomquist, Tomas. (2019) Failure prevention and management in business incubation: practices towards a scalable business model. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 31, n. 3, p. 266-278.
- Newbert, S. (2008). "Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: a conceptual –level empiric investigation of the resources-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 745-768.
- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V., & Van Den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*, 36(7), 1016–1034.
- OCDE (2006). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3 Edição.
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Oliveira, F. C; Roos, c; Paladini, E. P. (2010) Certificação da qualidade para incubadoras de empresas no Brasil: Estratégias para obtenção dos selos "CERNE". XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção -Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_114\\_748\\_16069.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_114_748_16069.pdf)>.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I. & Alkhurairi, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsqca, *Journal of Business Research* 69, 5222–5227.
- Patton, D. (2014) Percebendo o potencial: o impacto da incubação de empresas na capacidade de absorção de novas empresas de base tecnológica. *International Small Business Journal*, 32, 8, 897–917.
- Patton, M. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Entendendo uma incubação de nova geração.
- Penrose, E.T. (2009). *The Theory of The Growth of The Firm*(4th edition). Oxford: oxforduniversity Press [with new Foreword by Christos Pitelis].
- Pereira, J. A.; David de Souza, M. C.; Tatto, L.; Oliveira, J. S. (2014) Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadas de base Tecnológica. *RAIMED -Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 2, p. 161-176, maio/ago.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179–191.
- Picoli, F.R.; Souza, C.P.S.; takahashi, A.R.W. (2013) Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: um estudo bibliométrico. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Anais do enanpad.
- Pinto, H. S. (2015). A Influência das Características Organizacionais na Capacidade Absortiva (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração –PROPAD. Recife-PE.



- Ponce, F. A., & Lozano, A. M. (2014). Erratum: Highly cited works in neurosurgery. Part II: the citation classics. *Journal of Neurosurgery*, 120(5), 1252–1257.
- Redondo, María; Camarero, Carmen. (2019). Social Capital in University Business Incubators: dimensions, antecedents and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 599-624.
- Repousis, S., & Liargovas, P. (2013). International development assistance and economic growth: The case of four southeast European countries. *Southeastern Europe*, 37(3), 265-282.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovations*. 5. Ed. New York: Free Press.
- Ronalty <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.5996>
- Ruas, T. L., & Pereira, L. (2014). Como construir indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação usando Web of Science, Derwent World Patent Index, Bibexcel e Pajek? *Perspectivas Em Ciência Da Informação. Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(3), 52-81.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014. [Www.grupoa.com.br/livros/pesquisa.../metodologia-de-pesquisa/9788565848282](http://www.grupoa.com.br/livros/pesquisa.../metodologia-de-pesquisa/9788565848282)
- Sampaio, M. V.D.; Santos, V. M. L. (2017). Planejamento, Implantação e Gestão Estratégica de incubadoras de empresas. REDE NIT NE, textos de referência em Inovação Tecnológica & Empreendedorismo. Aracajú: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual. 324 p. Disponível em: <<http://api.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Livro-Rede-NIT.pdf>>.
- Santos, F. H. R., & Finger, A. B. (2015). Capacidade absorptiva: um olhar sobre a produção científica brasileira. *Encontro da associação nacional de pesquisa e pós-graduação em administração (ENANPAD)*, 39, Belo Horizonte.
- Santos, L. C., Gohr, C. F., Cruz, I. K. H., & Cunha, H. S. (2015). Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. *Production*, 25(2), 403–415.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2016). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Scheer. (2010). Inovação, empreendedorismo e incubação de empresas. In: BEL-i9: Empreendendo e inovando em rede para o desenvolvimento sustentável. Companhia Paranaense de Energia. Marcos de Lacerda Pessoa et al. Curitiba: COPEL.
- Schumpeter, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1998.
- Schwartz, M. (2008) *Incubator Age and Incubation Time: Determinants of Firm Survival after Graduation?* Halle Institute for Economic Research N°14.
- Scillitoe, JL e Chakrabarti, AK (2010), “O papel das interações da incubadora na assistência a novos empreendimentos”, *Technovation*, Vol. 30, pp. 155-67.

- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of knowledge management*, 14(1), 3-23.
- Serra, B.; Serra, F. R.; Ferreira, M. P.; Fiates, G. G. (2011). Fatores Fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, v.8, n.1, p.221-247.
- Silva, E. R., D'arrigo, F. P., Furlan, J., Ganzer P. P., Olea P. M., Larentis, F., Dorion, E. C. H., Nodari, C. H., Radaelli, A. A. P., & Prodanov, C. C. (2016). Capacidade Absortiva Individual: Uma Perspectiva com Alunos de Administração. *Revista Espacios*, 37(1), E-2.
- Silva Oliveira, K. D. D., Kubo, E. K. D. M., & Oliva, E. D. C. (2018). Enfoque meta-analítico da liderança: uma revisão sistemática. *Anais do ENANPAD 2018*.
- Solesvik, M. Z.; Westhead, P. (2010) Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 6, p. 841-860.
- Solla Price, D. J. D. (1965). Networks of scientific papers. *Science*, 149, 510-515.
- Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., & Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*.
- Somsuk, Nisakorn; Laosirihongthong, Tritos. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: resource-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 85, p. 198-210.
- Souza, J. H.; Sousa, J. E. R.; Bonilha, I. D. (2008). Avaliação do Processo de Incubação no Estado de São Paulo. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista*, v. 2, n. 2, p. 21-39.
- Speckbacher, G.; Neumann, N.; Hoffmann, W. H. (2015). Resource relatedness and the mode of entry into new businesses: internal resource accumulation vs. Access by collaborative arrangement. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 11, p. 1675-1687.
- Spieth, Patrick; Lerch, Martin. (2014). Augmenting innovation project portfolio management performance: the mediating effect of management perception and satisfaction. *R&D Management*, v. 44, n. 5, p. 498-515.
- Stake, R. (1995). The art of case study research (pp. 49-68). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tang, Mingfeng et al. (2019). Reshaping the Business Incubator Model: the Case of the Value Chain Model of Innovation Works in China. *Science, Technology and Society*, v. 24, n. 3, p. 401-422.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Theodorakopoulos, N.; Kakabadse, N. K.; mcgowan, C. (2014), “What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, No. 4, pp. 602–622, disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2014-0152>
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2018). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre – RS: Bookman.

- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexidade da inovação no público setor: Uma análise em nível de grupo de trabalho de fatores e resultados relacionados. *Revisão da Gestão Pública*, 18 ( 3), 392 - 416.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
- Urbano, D., & Guerrero, M. (2013). Empresarial uni cidades: impactos socioeconômicos de empreendedorismo acadêmico no contexto europeu. *Quarterly Desenvolvimento Econômico*, 27, 40-55.
- Van Eck, N.J., Waltman, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics* 84, 523–538 (2010). <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Vermeire, B., Viaene, J., & Gellynck, X. (2009). Effect of Uncertainty on farmers decision making: case of animal manure use. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3(5-6), 7-13.
- Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-172.
- Wang, C., & Hu, Q. (2018). Compartilhamento de conhecimento nas redes da cadeia de suprimentos: Efeitos das atividades e capacidade de inovação colaborativa no desempenho da inovação. *Technovation*, 70.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. V.24, p. 991-995.
- Xiao, L. & North, D. (2017). O desempenho da graduação das incubadoras de empresas de tecnologia na China cidades de três camadas: o papel do financiamento da incubadora, suporte técnico e orientação empresarial. *O Journal of Technology Transfer*, 42 ( 3), 615-634.
- Yam, R., Lo, W., Tang, E., & Lau, A. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: an empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 737-747.
- Yin, R.K. (2016) *Pesquisa Qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico]*; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso.
- Yoon, Jeewhan et al. (2018). Corporate foresight and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 30, n. 6, p. 633-645.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185.
- Zapata-cantu, Laura; Rialp, Josep; Rodríguez, Ana Olga. (2020). Relative absorptive capacity as a booster of innovation in an automotive cluster. *Competitiveness Review: an International Business Journal*.

- Zawislak, P. A., Tello-Gamarra, J., Alves, A. C., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2014). The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. *Journal of Innovation Economics*, 13, 129-150.
- Zhang, J. A., Wang, Z., & O'Kane, C. (2019). Realized absorptive capacity and entrepreneurial universities' organizational change: the role of process innovation practices. *R&D Management*, 49(5), 716-733.
- Zhang, Min et al. (2019). Absorptive capacity and mass customization capability. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 35, n. 9, p. 1275-1294
- Zhou, Xin; Shan, Miyuan; LI, Jian. (2018) R&D strategy and innovation performance: the role of standardization. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 30, n. 7, p. 778-792.
- Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The capacity to innovate: A meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation*, 20(2), 87-121.

## APÊNDICE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO ARTIGO 2

**Orientações Gerais:** Este roteiro de entrevista deve ser aplicado junto a gestores da IACOC e os principais responsáveis pela Incubadora escolhida. Ele está alinhado ao objetivo da pesquisa e, sendo um roteiro semiestruturado, poderá sofrer adaptações a partir do *feeling* do pesquisador.

#### **No início da entrevista:**

- I- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- II- Buscar consentimento acerca do uso do nome da organização e dos respondentes quando das publicações;
- III- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo, tempo na função e experiências anteriores com atividades);
- IV- Apresentar os objetivos da pesquisa.

#### **Objetivo Geral**

Compreender a geração de inovação em empreendimentos incubados a partir da capacidade absorptiva de recursos de uma incubadora.

#### **Objetivo Específico**

Descrever os recursos fornecidos pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) aos empreendimentos incubados;

#### **Questões de conhecimento geral:**

- 1- Fale um pouco sobre o seu envolvimento com as atividades da IACOC.
- 2- Explique de que forma a IACOC potencializa os empreendimentos incubados.
- 3- Como a IACOC é enxergada pelos empreendimentos incubados?
- 4- De que forma acontece o processo de incubação?
- 5- Sabe-se que a equipe de gestão da incubadora realizou um criterioso planejamento para a implantação do **CERNE**. De que forma a IACOC otimiza os **recursos oferecidos** e, adequa as práticas-chave às suas necessidades?

A pesquisa classificou os recursos das incubadoras em quatro categorias: **humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais** (Somsuk, 2012): (Barney, 1991; Grant, 1991)

#### **Grupo 1: Recursos Humanos**

- 6- Existem estratégias de marketing para promover os empreendimentos?
- 7- Como a IACOC direciona seus recursos para programas de treinamento, ou mentoria de suas empresas incubadas (*workshops* educacionais, P&D, *marketing*) para desenvolver seus negócios, bem como desenvolver e comercializar seu produto, serviço ou processo?
- 8- De que forma os recursos (treinamento/mentoria, técnicas para capacitar os incubados, etc) contribuem para atrair e potencializar os negócios incubados?

## **Grupo 2: Recursos Financeiros**

- 9- A IACOC possibilita a oferta de capital para o desenvolvimento dos empreendimentos?
- 10- Como a IACOC auxilia as empresas a acessar investimentos financeiros e empréstimos bancários ou fontes de financiamento?
- 11- Quais os recursos de apoio financeiro que as empresas podem utilizar (como capitalistas de risco, investidores anjos, bancos, consultoria e, outras organizações de financiamento de dívidas e entidades doadoras)?
- 12- De que forma os recursos financeiros fornecidos ou incentivados pela IACOC contribui para gerar benefícios econômicos?
- 13- Já participou de algum edital de subvenção econômica? Quais?

## **Grupo 3: Recursos Tecnológicos**

- 14- A IACOC fornece aos empreendimentos incubados infraestrutura física que inclui aluguel de espaços, equipamentos / laboratórios e instalações?
- 15- Como ocorre o incentivo as capacidades tecnológicas da IACOC junto aos incubados (refere-se aos produtos e serviços)?
- 16- Como a IACOC fornece acesso a especialistas em negócios e tecnologia e oferece o *know-how* de que os empreendimentos iniciantes precisam para acelerar o crescimento de seus negócios?
- 17- Existem organizações governamentais envolvidas no projeto de incubação para promover o desenvolvimento tecnológico das empresas? Quais?
- 18- Como a IACOC auxilia os empreendimentos na obtenção de um registro de Propriedade Intelectual?

## **Grupo 4: Recursos Organizacionais**

- 19- Quais recursos/conhecimentos auxiliam nas políticas de gestão e nas rotinas e práticas dos empreendimentos incubados?
- 20- Quais as instituições envolvidas na IACOC?
- 21- Como a IACOC monitora a evolução dos empreendimentos?

## **No final da entrevista:**

- V- Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer mais informações relevantes no contexto da pesquisa;
- VI- Resgatar contatos do entrevistado e possibilitar futuros esclarecimentos quando do processo de análise dos dados.
- VII- Agradecimento pelo tempo direcionado à pesquisa, enfatizar importância, e sinalizar que uma síntese dos dados será encaminhada para o respondente/empresa.

## APÊNDICE II

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO ARTIGO 3

**Orientações Gerais:** Este roteiro de entrevista deve ser aplicado junto aos empreendedores incubados/graduados na IACOC. Ele está alinhado ao objetivo da pesquisa e, sendo um roteiro semiestruturado, poderá sofrer adaptações a partir do *feeling* do pesquisador.

#### **No início da entrevista:**

- VIII- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- IX- Buscar consentimento acerca do uso do nome da organização e dos respondentes quando das publicações;
- X- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo, tempo na função e experiências anteriores com atividades);
- XI- Apresentar os objetivos da pesquisa.

#### **Objetivo Geral**

Compreender a geração de inovação em empreendimentos incubados a partir da capacidade absorptiva de recursos de uma incubadora.

#### **Objetivo Específico**

Analisar a capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de empresas incubadas na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC).

### **PARTE I**

#### **Questões Gerais (Incubada ou Graduada?)**

1. Nome da empresa:
2. Onde é sediada?
3. Área de Atuação:
4. Nome do respondente:
5. Formação:
6. Cargo na empresa:
7. Quantidade de funcionários:
8. Há quanto tempo a empresa foi fundada? Conte um pouco sobre o contexto de fundação.

### **PARTE II**

#### **Questões referentes à capacidade absorptiva e os resultantes em inovação de produtos/serviços**

#### **Capacidade Absortiva (Zhara e George)**

1. Principais motivos que levaram a empresa a escolher a IACOC (histórico de sucesso, prêmios recebidos pela incubadora, qualidade dos benefícios oferecidos, localização, infraestrutura, qualidade dos gestores, única na região, proximidade com a universidade, conexão com outras empresas).
2. Fale um pouco sobre o processo de incubação na IACOC. Quando começou? Por que buscou a incubação?
3. Como você enxerga a IACOC?
4. Quais as principais contribuições que o processo de incubação trouxe para a cooperativa/associação? Relate as principais experiências.
5. Como o fato de estar incubado possibilita visualizar novos horizontes?
6. Que informações adicionais foram possíveis a partir do processo de incubação?
7. Como a incubadora proporciona relação com a universidade? Caracterize essas interações e indique os principais ganhos e dificuldades.
8. Que tipo de treinamento foi possível por meio do processo de incubação? Quais os reflexos sobre as inovações em produtos ou processos da cooperativa/associação?
9. O processo de incubação já proporcionou acesso a novos mercados? Explique.
10. O processo de incubação já proporcionou mudanças nos processos produtivos? Explique.
11. O processo de incubação já proporcionou mudanças em relação às competências da associação/cooperativa?
12. A empresa tem capacidade de colocar o conhecimento explorado na IACOC em patentes de produtos e processos?
13. Como a empresa consegue transformar e explorar os conhecimentos adquiridos na IACOC direcionando-os para fins comerciais?
14. Foi realizada alguma modificação na empresa (modelo de negócio, produto, serviço etc.) durante e após a participação na IACOC? Quais?
15. Como você se sente dentro de um ecossistema empreendedor inovador da Paraíba?
16. Você acredita que o conhecimento adquirido e explorado a partir da IACOC contribui no desenvolvimento da inovação de produtos/serviços? Como você descreve essa contribuição?
17. A interação com a IACOC tem contribuído para a criação de valor do seu negócio? Como
18. Como você enxerga a importância da IACOC para o desenvolvimento do seu produto/serviço (negócio)?
19. O que você acha que poderia ser melhorado para que a IACOC contribua mais para o seu negócio?

## **Capacidade de Inovação (Manual de Oslo)**

### **Inovação de posição**

INOV1. Como a empresa utiliza recursos humanos, financeiros e tecnológicos da IACOC para desenvolver o seu portfólio/carteira de projetos inovadores (marca, identidade visual, rótulos, material de divulgação e website)?

INOV 2. Como a empresa monitora as redes sociais usando as redes sociais formais e informais, como blogs, fóruns de discussão, Twitter, Facebook, Instagram e outros meios para verificar e acompanhar o impacto gerado pelo lançamento de suas inovações? (qual a relevância?)



### **Inovação de Produto**

INOV3. Como a empresa desenvolve novos produtos? Como a IACOC auxilia no controle de qualidade dos produtos/serviços? E sobre aquisição de selos de inspeção e/ou certificação?

INOV4. Como a empresa desenvolve melhorias nos produtos existentes?

INOV5. A empresa criou ou melhorou produtos com base em recursos/conhecimentos da IACOC?

### **Inovação de Processo**

INOV6. Como a empresa absorve conhecimento de novos métodos de produção na IACOC?

INOV7. Como a empresa melhora os seus atuais métodos de produção?

INOV8. Como a empresa aplica novas tecnologias adquiridas na IACOC em seus sistemas de produção?

### **Inovação Organizacional**

INOV9. Como a IACOC auxilia no desenvolvimento das competências estratégicas para a inovação visando à sustentabilidade do negócio e vantagem competitiva futura?

INOV10. Como a IACOC auxilia a empresa a promover uma cultura organizacional voltada à inovação?

**APÊNDICE III**  
**COMPROVANTES DE SUBMISSÃO DE ARTIGOS**

**[Contextus] Agradecimento pela Submissão (62721)**

Revista Contextus <periodicosufc@gmail.com>

Sex, 26/02/2021 23:30

Para: Karina Teixeira Lima <kktlima@hotmail.com>

Prezado(a) Karina Teixeira Lima,

Agradecemos pela submissão de seu artigo "ABSORPTIVE CAPACITY: UM PANORAMA DA TRAJETÓRIA EVOLUTIVA DE REDES DE PESQUISAS (1976-2020)" à Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando acessar o sistema localizado em:

- URL do Manuscrito: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/authorDashboard/submission/62721>

- Login: karinatlima

Por gentileza, certifique-se de que (a) os endereços de e-mail de todos os autores estão corretos e (b) seguiu rigorosamente nossas diretrizes (<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/about/submissions#authorGuidelines>).

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este e-mail ([revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)). Aproveitamos para recomendar que o inclua em seus contatos. Agradecemos mais uma vez por considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Cordialmente,

--

Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

[periodicos.ufc.br/contextus](http://periodicos.ufc.br/contextus)

[revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)

## [RECADM] Agradecimento pela Submissão

Periódicos Ibepes <periodicosibepes@ibepes.org.br>

Sex, 23/04/2021 00:27

**Para:** kktlima@hotmail.com <kktlima@hotmail.com>; recadm.editor@ibepes.org.br <recadm.editor@ibepes.org.br>; lrossoni@gmail.com <lrossoni@gmail.com>

Karina Teixeira Lima,

Agradecemos a submissão do seu manuscrito "INCUBADORAS DE EMPRESAS À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS: EVIDÊNCIAS DE UMA INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DA PARAÍBA" para Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito:

<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/author/submission/3488>

Login: karinatlima

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este email. Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Luciano Rossoni

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

---

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM

<http://www.periodicosibepes.org.br/recadm/>

e-ISSN: 1677-7387

doi: 10.5329/RECADM

**RAM. Revista de Administração Mackenzie - Manuscript ID RAM-2021-0143**

RAM Revista de Administração Mackenzie <onbehalf@manuscriptcentral.com>

Sex, 23/04/2021 16:17

Para: kktlima@hotmail.com <kktlima@hotmail.com>

Cc: kktlima@hotmail.com <kktlima@hotmail.com>; vinicius.moreira@ufcg.edu.br <vinicius.moreira@ufcg.edu.br>;  
viniciusmoreira@yahoo.com.br <viniciusmoreira@yahoo.com.br>

23-Apr-2021

Dear Miss Lima:

Your manuscript entitled "Capacidade absorptiva de empreendimentos de agronegócios incubados e os resultantes em inovação" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in the RAM. Revista de Administração Mackenzie.

Your manuscript ID is RAM-2021-0143.

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc04.manuscriptcentral.com/ram-scielo> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <https://mc04.manuscriptcentral.com/ram-scielo>.

Thank you for submitting your manuscript to the RAM. Revista de Administração Mackenzie.

Sincerely,

RAM. Revista de Administração Mackenzie Editorial Office

Info: <http://www.scielo.br/ram>

E-mail: revista.adm@mackenzie.br

Phone: 55 11 2114-8843

Office hours: From 1:00 p.m. to 10:00 p.m.

Address: 930 Consolação Street, Modesto Carvalhosa Building (45), Ground Level.

São Paulo (SP) – Brazil – 01302-907



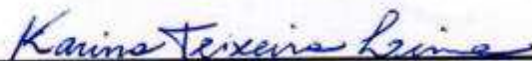
## APÊNDICE IV

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Os participantes são voluntários(as) e esta pesquisa está sob a responsabilidade do(a) pesquisador(a): Karina Teixeira Lima. O(a) pesquisador(a) está sob a orientação do Professor Dr. Vinícius Farias Moreira. Todas as dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa.

Com a realização do estudo, são solicitadas autorizações para utilização das informações colhidas. A entrevista se dará remotamente por plataforma virtual com data e horário previamente agendado.

Outrossim, todos os participantes autorizam o uso de seus nomes.



---

Karina Teixeira Lima