

ENTENDENDO A CAPACIDADE ABSORTIVA NA INDÚSTRIA COSMÉTICA: O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA EMPÓRIO ESSENZA

JOSIANE MARTINS

Universidade de Passo Fundo, Brasil, 92829@upf.br

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA

Universidade de Passo Fundo, PPGAdm, Brasil, anapadilha@upf.br

ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA

Universidade do Extremo Sul Catarinense, PPGDS, Brasil, dricpvieira@gmail.com

JULIO CESAR DE FARIA ZILLI

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil, zilli42@hotmail.com

Resumo: As mudanças na economia nacional, permeada pela grande mobilidade de capital e transformações nas estruturas produtivas tradicionais, têm causado modificações importantes em diferentes campos, entre os quais, a indústria de cosméticos. A indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento acelerado nos últimos 20 anos, apresentando um crescimento médio real na ordem de cerca de 11,4% ao ano, tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas de R\$ 4,9 bilhões em 1996, para R\$ 42,6 bilhões em 2015. O artigo tem por objetivo identificar os conhecimentos prévios e novos que são aplicados na produção de cosméticos que contribuem para o alcance de diferencial competitivo. A pesquisa foi exploratória, qualitativa, do tipo estudo de caso, e os dados coletados através de entrevista com o sócio fundador da empresa de cosméticos selecionada para pesquisa. Os resultados indicaram que o sócio fundador possui conhecimento prévio que são aplicados no desenvolvimento de novos produtos, os fatores internos são os que mais influenciam a capacidade absorptiva, os fatores externos também são importantes, pois as tendências do mercado influenciam oportunidades de negócios para as empresas.

Palavras-Chave: capacidade absorptiva; cosméticos; conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças na economia nacional, permeada pela grande mobilidade de capital e transformações nas estruturas produtivas tradicionais, têm causado modificações importantes em diferentes campos, entre os quais, a indústria de cosméticos. O aumento da renda, da qualidade de vida e da longevidade da população fez que as pessoas dedicassem mais tempo, recursos e esforços ao cultivo da higiene pessoal e da melhor aparência ao longo de sua vida (Galembeck; Csordas 2010).

As mudanças econômicas e sociais do século XX levaram ao surgimento de uma competitiva indústria de cosméticos e produtos para o cuidado pessoal, estendendo o seu

consumo para todos os segmentos sociais. Nesse setor industrial, coexistem multinacionais ao lado de empresas artesanais. Atualmente, a indústria de cosméticos é um setor relevante da economia de grande parte dos países desenvolvidos, dentre os quais, se inclui o Brasil. Essa indústria contribui, para geração de empregos e a redução de desigualdades regionais através da exploração de várias espécies do bioma (Abihpec, 2016).

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

Dentre os fatores que impulsionam o crescimento do setor, destacam-se os lançamentos constantes de produtos que atendem à demanda do mercado consumidor, os quais são impulsionados pelo investimento de tecnologia de ponta, bem como investimentos em P&D que, nos últimos 15 anos, apresentou um crescimento significativo de 0,4% em 2000, para 1,6% em 2015 (ABIHPEC, 2016).

Nesse aspecto, percebe-se que a indústria de cosméticos se transformou em um fator econômico empresarial de grande importância. As modernas tecnologias em produtos acabados, matérias-primas, embalagens, equipamentos industriais, entre outros, foram incorporados aos produtos cosméticos, constituindo, assim, um dos segmentos mais importantes da economia mundial (Garcia; Furtado, 2002).

Nessa perspectiva de agregação de experiência e um ambiente acirrado pela concorrência e oferta de produtos novos, insere-se a capacidade absorptiva. Tendo a primeira abordagem por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a capacidade absorptiva passou a ser utilizada como construto na pesquisa acadêmica. Sob o prisma conceitual, Cohen e Levinthal (1989) foram os primeiros a analisar a capacidade absorptiva, definindo-a como a habilidade da empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Esta habilidade propicia o reconhecimento do valor de novas informações, advindas de fontes externas, assimilando-as e aplicando-as com fins comerciais, de forma estratégica e com base na inovação (Cohen; Levinthal, 1990). Adicionalmente, a capacidade absorptiva possibilita à empresa a aquisição e utilização da informação, do conhecimento, da cultura e dos valores, convertendo esses atributos em estratégias, facilitando a disseminação do conhecimento para os demais membros da instituição (Kurtz; Santos; Steil, 2013).

Nesse contexto, insere-se a Empório Essenza, uma empresa familiar, localizada [no Brasil e sediada](#) na cidade de Marau-RS, fundada em março de 2005 que tem como objetivo a fabricação de cosméticos de qualidade, comprometimento ético, transparência e respeito com seus consumidores e clientes. Se tratando, de uma empresa que atua na industrialização de cosméticos, emergem alguns questionamentos que balizam esta pesquisa: Quais os fatores levam os proprietários a se dedicarem a produção de cosméticos? Que base de conhecimento prévio são utilizados na atividade de produção dos produtos? Que tipo de conhecimentos novos são identificados, assimilados, transformados e aplicados no empreendimento de produção de cosméticos?

Com base nestas questões, o objetivo desta pesquisa é identificar quais são os conhecimentos prévios e novos que são aplicados na produção de cosméticos que contribuem para o alcance de diferencial competitivo.

[Em termos metodológicos, o tipo de pesquisa realizada foi qualitativa, caracterizada quanto ao objetivo geral como exploratória, sendo o procedimento técnico adotado o estudo de caso. Com relação aos dados, estes foram fornecidos através de entrevista realizada no mês de outubro de 2016 com o sócio fundador, utilizando um roteiro de entrevistas elaborado à luz da](#)

teoria da capacidade absorptiva. De posse dos dados, estes por sua vez foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo a partir das categorias de análise delimitadas na pesquisa.

O trabalho está dividido em seis seções. A primeira apresenta a revisão da literatura acerca da capacidade absorptiva, enfatizando o modelo que orienta o desenvolvimento da parte empírica. A contextualização do setor de produção de cosméticos no Brasil é abordado na segunda seção. Na terceira são apresentados os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento da pesquisa. A análise e discussão dos resultados é desenvolvida ao longo da seção quatro e orientada pelo modelo teórico da capacidade absorptiva elaborado por Zahra; George (2002). A seção cinco apresenta as considerações finais e, por fim, as referências.

2 CAPACIDADE ABSORTIVA

A competição baseada no conhecimento tem sido observada no campo do estabelecimento de alianças entre empresas voltadas para a aprendizagem, as quais funcionam como um rápido e efetivo caminho para o desenvolvimento de capacidades que se relacionam ao aumento da vantagem competitiva, uma vez que as empresas necessitam de melhor qualidade, eficiência, inovação e experiência de mercado (Daghfous, 2004). Albers et al. (2016) entendem também que se pode permitir formas de aprendizagem mais explorativas na direção do desenvolvimento de processos e capacidades inovadores, especialmente quando a exposição mútua à vários representantes de diferentes unidades e funções pode permitir que os parceiros descubram oportunidades colaborativas que em outras situações passariam despercebidas

Para Zahra e George (2002) a aplicação do conhecimento está relacionada diretamente à habilidade das empresas em aplicar, comercialmente, novos conhecimentos externos a fim de alcançar objetivos organizacionais. Portanto, esse conhecimento pode ser obtido por vários meios, tais como livros, jornais, revistas, internet e outros meios de comunicação. Entretanto, o conhecimento dependerá da razão ligada ao raciocínio, para fazer surgir o entendimento ou explicação do que é aquilo que se “conhece”.

Esta percepção vai ao encontro do conceito apresentado por Carvalho (2012), que afirma que o conhecimento é responsável pelo processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’. Porém, este processo de transformação da informação em conhecimento não é algo linear ou óbvio. Ao contrário, caracteriza-se como complexo e subjetivo. Isto se deve ao fato de que, ao ser absorvida, a informação interage com processos mentais lógicos e não lógicos, experiências anteriores, *insights*, valores, crenças e inúmeros outros elementos que subjazem na mente do sujeito.

De acordo com Cepeda-Carrion et al (2017), esforços importantes estão sendo feitos para poder determinar como adquiri-lo, representá-lo, mantê-lo e gerenciá-lo. A chave é saber como combinar o conhecimento para garantir que a empresa obtenha vantagens competitivas sustentáveis (González-Loureiro; Vila; Schiuma, 2015). Alavi e Leidner (2001) indicam que as dificuldades das empresas em manter, localizar e aplicar conhecimento, tem desafiado o desenvolvimento de procedimentos sistemáticos para administrá-lo.

Dentre os avanços no campo do conhecimento organizacional, surge a capacidade absorptiva (CA) que, de acordo com Lane, Koka e Pathak (2006), é um dos mais importantes construtos surgidos na pesquisa organizacional em décadas recentes.

A abordagem da CA adotada nesse trabalho deriva dos estudos de Cohen e Levinthal (1989; 1990). Para esses autores, a capacidade absorptiva é um componente crítico para o processo de inovação em sentido global, ao mesmo tempo em que um subproduto das próprias atividades de pesquisa e de desenvolvimento (P&D). Isso porque, ao praticar atividades ligadas à P&D de novos produtos e processos, a empresa também está elevando sua eficiência em detectar e captar

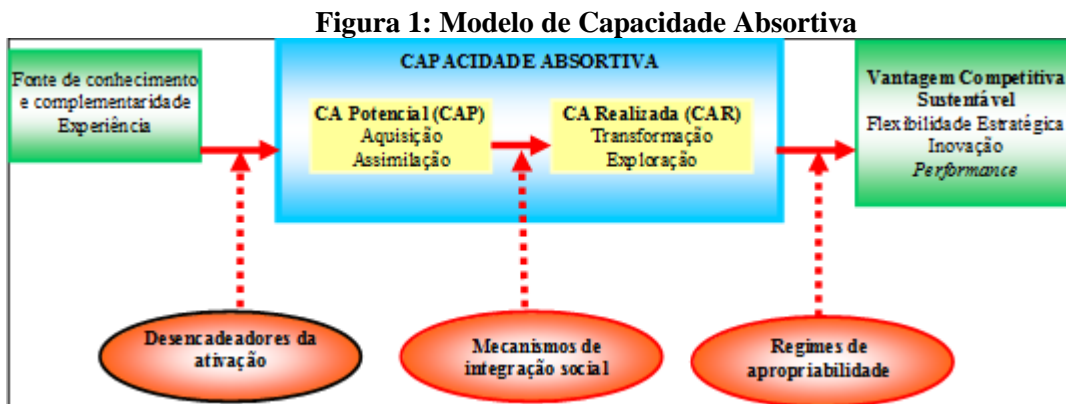
conhecimento disponível externamente. Em outros termos, o binômio “P&D não somente gera nova informação, mas também realça a habilidade da organização em assimilar e explorar informação existente” com vistas a gerar novo conhecimento (Cohen; Levinthal, 1989, p.569). Isso denota a habilidade de uma empresa em reconhecer o valor da nova informação, de assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais.

Autores como Zahra e George (2002) observaram em estudos empíricos relacionamentos significativos entre a CA e produtos inovativos, sendo o objetivo final a criação de uma vantagem competitiva para a empresa. Sendo assim, a empresa consegue alcançar a flexibilidade estratégica necessária e um grau de liberdade para se adaptar e evoluir em um ambiente de alta velocidade.

A CA organizacional depende da capacidade absorptiva dos seus membros individuais, ou seja, a capacidade absorptiva de uma empresa é a soma das capacidades absorptivas de seus empregados (Rangus; Slavec, 2017). Estando relacionado não somente com a aquisição e assimilação da informação por uma organização, mas também à habilidade da organização para explorar essas especificidades.

Para Daghfous (2004), a CA é o que tem possibilitado à empresa adquirir e utilizar eficientemente o conhecimento externo e interno, os quais transformam e afetam sua habilidade para inovar e se adaptar às mudanças ambientais, perseguindo como resultado a competitividade. Portanto, como a CA depende de processos complexos e muitas vezes tácitos, qualquer vantagem competitiva baseada nesse fator será mais difícil para os rivais copiarem (Garay, 2017).

Desta forma, a proposta de análise construída por Zahra e George (2002) tem por finalidade alcançar a “vantagem competitiva sustentável” em mercados dinâmicos, explicada pela flexibilidade estratégica, inovação e *performance* da empresa. Isto ocorreu com o surgimento do novo conceito oferecido por tais autores, onde apresentam distinção entre a capacidade absorptiva potencial (CAP) e capacidade absorptiva realizada (CAR). Segundo os autores, a CAP inclui as potencialidades da aquisição e da assimilação. Já CAR inclui a transformação e a exploração das potencialidades uma vez que estas não podem ser desvinculadas do conhecimento.



Fonte de informações: Zahra; George (2002)

De acordo com Zahra e George (2002), a Figura 1 sugere que as fontes de conhecimento externo, apresentadas de diferentes formas, influenciam significativamente na CAP. Empresas que adquirem conhecimento de diferentes fontes de seu ambiente possuem uma diversidade que acaba influenciando significativamente a aquisição e assimilação das capacidades que constituem sua CAP. Para Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva de uma organização define a sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, sua assimilação e aplicação para fins comerciais. Ela define a eficácia da aprendizagem oriunda da

relação de entre compradores e fornecedores (Liu, 2012), e esta baseada no conhecimento prévio e é proveniente de um processo prolongado de acumulação de conhecimento (Cohen; Levinthal, 1990). O conhecimento externo às organizações não beneficia igualmente todas as empresas, e os benefícios usufruídos são determinados, em parte, pela capacidade de absorção própria da empresa (Wang; Han, 2011). Para Khamseh et al. (2017), os benefícios do novo conhecimento externo vêm somente quando a empresa prepara e adota as abordagens de aprendizado corretas para utilizar esse conhecimento.

De acordo com os autores Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva é composta por quatro principais dimensões, quais sejam: **a)** o avanço das empresas expõe-nas à diversidade de **fontes externas de conhecimento complementar**, sendo uma oportunidade para o desenvolvimento de suas capacidades absorptivas; **b)** as empresas tendem a buscar informações em áreas nas quais obtiveram sucesso no passado. Por consequência, a **experiência** é também conectada proximamente à memória organizacional, que é identificada como o “depósito do conhecimento das empresas; **c)** os **desencadeadores da ativação** são influenciados pelos relacionamentos entre a busca de conhecimento e a experiência da **CAP**. Especificamente, a busca de um desencadeador da ativação influenciará no local da busca externa de conhecimento, uma vez que a intensidade do desencadeador influencia nos investimentos em desenvolvimento como requisitos para a aquisição e assimilação das capacidades; **d)** os **mecanismos de integração social** reduzem a distância entre a **CAP** e a **CAR**, aumentando o fator de influência. Mecanismos de integração social diminuem a barreira na busca de informação, aumentando a eficiência de assimilação e transformação das capacidades; **e)** as empresas que possuem capacidades de conhecimento bem desenvolvidas **transformam e exploram a CAR**, sendo provável que alcancem maior vantagem competitiva por meio da inovação e do desenvolvimento de produtos do que aquelas com menos capacidades desenvolvidas; **f)** as empresas com capacidades de conhecimento bem desenvolvidas **adquirem e assimilam a CAP**, sendo provável que sustentem uma vantagem competitiva, uma vez que a grande flexibilidade em reconfigurar sua base de recursos num sincronismo eficaz contribui para a capacidade de alcançar custos mais baixos, em comparação com aquelas com capacidades menos desenvolvidas; **e, g)** o **regime de apropriabilidade** modera o relacionamento entre **CAR** e a vantagem competitiva sustentável. Sob forte regime de apropriabilidade, haverá um significativo e positivo relacionamento entre **CAR** e uma vantagem competitiva sustentável. Sob fracos regimes de apropriabilidade, haverá um insignificante e positivo relacionamento entre **CAR** e a vantagem competitiva sustentável somente quando empresas protegem seu conhecimento estratégico e capacidades por meio de mecanismos de isolamento. **h) Aquisição** - representa a capacidade de uma organização para identificar, reconhecer o valor e adquirir conhecimento externo; **i) Assimilação** - indica os procedimentos, rotinas e métodos que permitem uma organização compreender as informações adquiridas a partir de fontes externas; **j) Transformação** - é a capacidade de uma empresa para desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados; **l) Exploração**- representa o conjunto de rotinas que permitem que uma empresa melhore, expanda e aproveite as capacidades existentes, ou a criação de novas capacidades, através da inclusão e transformação de conhecimentos em suas operações.

Por meio da CA, uma organização pode lidar mais rapidamente com novos projetos, alocando mais facilmente o pessoal em equipes e organizações (Liu, 2012), bem como, predefine a capacidade da empresa em abranger suas principais áreas de competências (Kokshagina; Le Masson; Bories, 2017). Entretanto, as dimensões propostas por Zahra e George (2002) abrangem não somente a habilidade para imitar processos ou produtos de outras empresas, mas também a capacidade de explorar comercialmente o conhecimento. Para Lane, Koka e Pathak (2006), o

desenvolvimento e manutenção da CA capacidade absorptiva é crítico para sobrevivência e *performance* no longo prazo das atividades de uma empresa, visto que pode reforçar, complementar ou reorientar a base de seu conhecimento.

3 O SETOR DE PRODUÇÃO DE COSMÉTICO NO BRASIL

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

Existe uma heterogeneidade nesta indústria, pois a presença de grandes empresas internacionais, diversificadas ou especializadas nos segmentos de perfumaria e cosméticos, é contrastada com um grande número de pequenas e médias empresas com atuação focalizada na produção de cosméticos.

Verifica-se que as grandes empresas do setor e, principalmente, as empresas transnacionais adotam estratégias definidas com relação ao desenvolvimento de novos produtos investindo em centros próprios de P&D, alianças estratégicas e processos de gestão do conhecimento estruturados. Este mercado é caracterizado por múltiplos intervenientes que vão desde gigantes internacionais a pequenos produtores regionais, que precisam incorporar, com rapidez, as inovações científicas e tecnológicas do setor (Avelar; Souza, 2005).

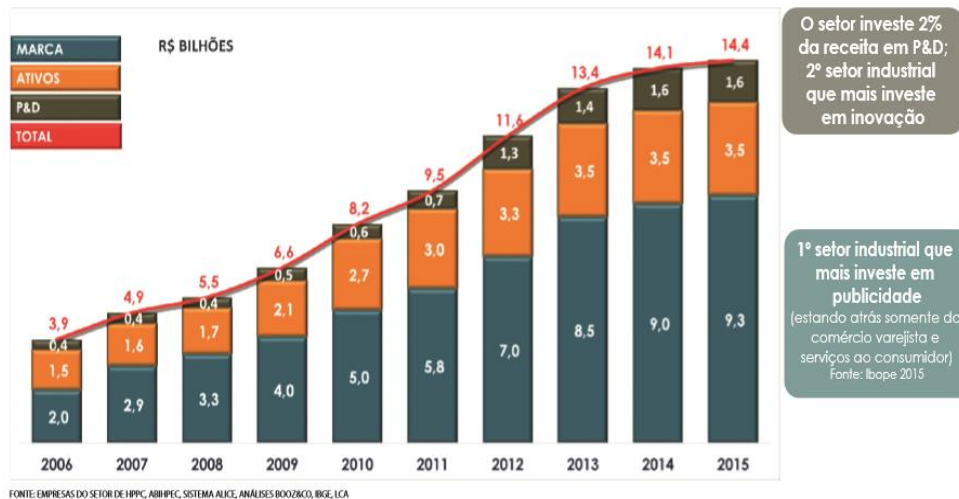
Para um eficaz processo de inovação, faz-se necessária a gestão adequada e indivíduos competentes na execução das atividades, sendo importante que a organização envolvida defina uma estratégia e direcione seus recursos, fortaleça suas habilidades de aprender e transformar a aprendizagem em competência, que é considerada a base para o realinhamento do modelo social da empresa e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva (OCDE, 2005).

No Brasil, embora seja predominante a presença das grandes empresas internacionais do setor, pode-se observar a existência de um grande número de empresas de capital nacional, algumas das quais vem realizando atividades de desenvolvimento de produto no país, adotando estratégias no sentido de incrementar sua participação no mercado nacional e também no mercado internacional (Avelar; Souza, 2005).

De acordo com ABIHPEC em 2016, a indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento acelerado nos últimos 20 anos. O setor apresentou um crescimento médio real (deflacionado) da ordem de cerca de 11,4% ao ano, tendo passado de um faturamento, líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 42,6 bilhões em 2015.

A Figura 2 apresenta outro aspecto importante que se pode observar no setor de cosméticos, quais sejam, os investimentos em tecnologia de ponta e em P&D.

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



Fonte de informações: Abihpec (2016).

De acordo com a Figura 2, pode-se notar que um mercado com essas características e com esse volume de faturamento atraiu as grandes empresas internacionais para o país. A procura por cosméticos no Brasil é tão expressiva que as empresas líderes de venda investem em tecnologia o tempo todo para poder atender essa demanda do público. Afinal, os produtos de maquiagem são perenes, não havendo uma preocupação significativa com sazonalidade. Mesmo assim, as empresas tanto nacionais quanto internacionais investem em pesquisas, desenvolvimento tecnológico e avanços em suas produções para um melhor desempenho dado ao seu consumidor (Silva et al., 2014)

Embora algumas empresas ainda não possuam toda a barganha para que pesquisas aprofundadas, estratégias e planejamentos específicos sejam de fato desenvolvidos, ou seja, a pesquisa ainda assim concentra-se mais nas empresas internacionais de cosméticos que possuem seu público no Brasil (Silva et al., 2014).

Além das grandes empresas internacionais com operações no Brasil, a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos conta com 2.613 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 20 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 200 milhões, representam 75,0% do faturamento total (ABIHPEC 2016).

Ao se reportar às micro e pequenas empresas (PME) que é o caso da indústria de cosméticos estudada, Saad et al. (2017) mencionam que para sustentar a vantagem suas vantagens competitivas em um cenário altamente competitivo e apresentarem recursos limitados, elas precisam aprender efetivamente. Galbraith et al. (2017) complementam a discussão incorporando a capacidade de desenvolvimento da inovação pelas PME's, reconhecendo que o desenvolvimento da CA potencial é essencial para que estas empresas consigam alcançar a CA realizada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teve como objetivo identificar quais são os conhecimentos prévios e novos que são aplicados na produção de cosméticos que contribuem para o alcance de diferencial competitivo. Para alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória.

Quanto ao procedimento técnico adotado foi o estudo de caso. Diehl e Tatim (2004) caracterizam-no como estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de pesquisa, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso permite vantagens como novas descobertas e flexibilidade nos procedimentos fazendo com que o delineamento fique mais adequado em varias situações.

A empresa selecionada foi Empório Essenza, empresa familiar, localizada na cidade de Marau- RS que atua no mercado há mais de 10 anos e integra em seu quadro funcional 20 empregados. Quanto à seleção dos participantes da pesquisa, priorizou-se a escolha do sócio fundador, justificada sua escolha por possuir conhecimento do processo de fabricação dos produtos e gestão estratégica dos negócios.

Para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista estruturado, composto por 60 perguntas. De acordo com o objetivo do estudo, as categorias de análise utilizadas centraram-se nos aspectos relacionados à aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento na empresa estudada.

A técnica utilizada para analisar os dados coletados na entrevista com o sócio fundador foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1997, p. 42), a análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção dedica-se a apresentação dos resultados coletados na entrevista realizada com o sócio fundador da Empório Essenza, indústria de cosméticos selecionada para o estudo, tais como a identificação do empreendimento, sua implantação e características especificam sobre a condução empresa. Estas informações servem como contextualização da empresa no sentido de verificar quais eram seus conhecimentos já existentes, as necessidades da indústria e a necessidade de conhecimentos novos que contribuem para a ampliação das vantagens competitivas da indústria pesquisada.

5.1 Identificação e Inserção do Empreendimento

A indústria inspira-se na natureza para formular seus produtos buscando, principalmente, nos vinhedos da Serra Gaúcha, sendo esta a sua principal inspiração para desenvolver fórmulas inovadoras de hidratação para a pele utilizando como matéria-prima a uva e o vinho.

As atividades de produção de cosméticos da Empório da Empório Essenza iniciaram em maio de 2005. Comprometida com a satisfação, desejos e anseios de seus consumidores, a indústria inova continuamente no desenvolvimento de seus produtos (Empório Essenza, 2016). No início de suas atividades, instalou-se na cidade de Vila Maria-RS e, posteriormente, transferiu-se para a Marau.

Buscando a expansão da empresa, o entrevistado relatou que após a indústria se associar na Associação Brasileira de Franchising (ABF), houve um crescimento significativo da marca e a ampliação das franquias.

Definido pela ABF como uma “estratégia de distribuição de serviços ou produtos”, a comercialização de franquias, ou *franchising*, possibilita que uma empresa amplie seus negócios com um investimento menor. Foster (1994) apresenta o *franchising* como uma das alternativas existentes para a expansão, ao lado da verticalização, da fusão e da aquisição. A estratégia de franchising ganha força nas decisões de expansão dos negócios. Este tipo de produto, tem

mercado ainda a ser explorado em diferentes estados do Brasil, bem como, comercializando seus produtos em diferentes pontos de venda, tais como as lojas e os quiosques que se localizam, especialmente, nos *shoppings centers*.

Quanto à infraestrutura e condições de acesso, percebeu-se na indústria pesquisada que a mesma possui boas condições, com destaque para as estradas de acesso, sinalização, telefone e, internet, uma vez que ela se localiza no Distrito Industrial de Marau, o que facilita a logística que facilita a distribuição do produto e a sua comercialização. Na produção, parte central responsável pela diferenciação dos produtos, tem-se uma série de cuidados para que todo o processo seja conduzido dentro das melhores práticas de produção.

5.1.1 Implantação do Empreendimento de Produção de Cosméticos

A implantação do empreendimento de produção de cosméticos se deu pela motivação da proprietária farmacêutica em ter seu próprio negócio. Dentre os fatores, pode-se citar o conhecimento no ramo de manipulação que se aliou com a identificação de uma planta de produção desativada na cidade de Vila Maria, sendo este o fator que a impulsionou a adquiri-la e iniciar seu negócio próprio. O entrevistado mencionou que, no início das atividades, não realizou o plano de negócio, bem como não desenvolveu pesquisa de mercado. Com o crescimento da fábrica, foram alugadas salas na cidade de Marau que foi prejudicada pela logística. Por este motivo, atualmente, a planta de produção localiza-se no Distrito Industrial com apoio de instalação da Prefeitura Municipal de Marau.

5.1.2 Dados da Ocupação da Mão de Obra

A mão de obra na produção cosmética é controlada pela farmacêutica proprietária. Esta possui capacitação específica para desenvolvimento dos cosméticos. Além dela, existem mais nove pessoas, uma com formação superior e as outras ensino médio completo e trabalham em horários alternados no apoio a produção.

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

Dessa forma, o entrevistado mencionou que o treinamento dos funcionários envolvidos na produção é realizado pela farmacêutica e sua sócia. Esta possui conhecimento prévio sobre produto os produtos e repassa para os funcionários através de treinamentos e conversas informais durante as atividades diárias da empresa. A seleção da mão de obra contratada é feita por uma psicóloga terceirizada e finalizada pelos gestores da empresa.

Quando questionado sobre as áreas prioritárias para treinar e capacitar à mão de obra, o entrevistado enfatizou a higiene e controle de qualidade no setor de produção. Por se tratar de produção de cosméticos, o ambiente higienizado é primordial. Na sequência, foram indicadas as áreas de atendimento ao consumidor como também importantes para atender público consumidor.

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

5.1.3 Gestão e Administrativa e Financeira

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

5.1.4 Divulgação

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

5.1.5 Impactos da Atividade de Produção de Cosméticos

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

5.2 A Capacidade Absortiva na Produção Industrial de Cosméticos

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

5.2.1 O Conhecimento Prévio

Conforme Cohen e Levinthal (1990), o conhecimento prévio representa habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais. Com relação ao conhecimento prévio para produção de cosméticos, o entrevistado revelou:

“A fábrica iniciou suas atividades a partir da necessidade da farmacêutica em abrir seu próprio negócio e desta formar desenvolver seus produtos. O nosso conhecimento inicial era graduação em Administração, graduação em Farmácia e o conhecimento dela em manipulação de medicamentos, que auxiliou no desenvolvimento dos produtos.

No que tange à base do conhecimento inicial para desenvolvimento dos produtos, o sócio fundador da Empório Essenza relatou que o conhecimento prévio se dava de suas formações acadêmicas e de busca de informações com empresas na área de planejamento e troca de ideias com parceiros e fornecedores. Portanto, resalta-se o conhecimento prévio como um dos fatores preponderante para início das atividades da empresa.

5.2.2 Conhecimento Novo

O conhecimento é responsável pelo processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’ Carvalho (2012). Conforme o autor, o conhecimento significa o

elemento chave que compõe a cadeia de valor indispensável ao processo de desenvolvimento e inovação. Com base neste conceito, o sócio fundador de expansão relata que:

“Estamos sempre buscando novos conhecimentos para desenvolvermos produtos inovadores e com alto nível de qualidade, pois a ideia inicial era somente desenvolvermos cosméticos do óleo da semente de uva. Diante disso, através do conhecimento adquirido desenvolvemos uma linha de produtos para casa, difusores com fragrâncias, envelopes de *sache*, velas aromatizadores. Um dos nossos diferenciais é que cada produto preparado individualmente, desde o rótulo até lacinho, não é um trabalho em série. Suprimos essa demanda de conhecimento através de especializações na área de cosmetologia, cursos de perfumaria e uma intensa troca de informações das matérias primas utilizadas com parceiros e fornecedores, procurando, assim, manter o nível de qualidade dos produtos”.

Conforme identificado na entrevista, o conhecimento novo foi adquirido através de especializações, treinamentos, troca de experiências, além da busca individual de conhecimento que alimenta a geração do conhecimento novo. Este relato vai ao encontro do conceito descrito por Daghfous (2004), uma vez que a capacidade absorptiva é o que tem possibilitado à empresa adquirir e utilizar eficientemente o conhecimento externo e interno, os quais transformam e afetam sua habilidade para inovar e se adaptar às mudanças ambientais, perseguindo como resultado a competitividade. Nesse sentido, pode-se notar que o conhecimento é uma importante variável para as empresas e que está diretamente relacionado ao desenvolvimento da capacidade absorptiva (Padilha, 2009).

5.2.3 Condições do Ambiente

Nesta dimensão se destacam três dimensões que são representadas pelos consumidores, fornecedores, e concorrentes. Estas dimensões afetam diretamente o negócio da empresa e também sua capacidade absorptiva. Partindo do entendimento que as condições do ambiente influenciam a capacidade absorptiva, o entrevistado mencionou: *“um dos agentes motivadores para a busca do conhecimento novo é o público consumidor, muitos dos produtos desenvolvidos, por exemplo, um produto da linha casa, difusores elétricos, foi uma solicitação de vários consumidores e franquiados dentre vários outros produtos”*.

Outros influenciadores pela busca do conhecimento são os concorrentes e fornecedores. De acordo com o entrevistado, dentre os fatores positivos da Empório Essenza é estar à frente da concorrência, residindo a motivação de lançamento de novos produtos, melhoria do *portfolio* para diferenciar-se no mercado competitivo que é o mercado de cosméticos permeado pela extrema competição.

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

5.3 Fatores que Influenciam a Capacidade Absortiva

Dentre os fatores internos que influenciam na capacidade absorptiva, Daghfous (2004) destaca o conhecimento prévio, a capacidade absorptiva individual, o nível de qualificação técnica dos empregados, a estrutura e cultura organizacional, além do tamanho da empresa.

Na sequência, é apresentada a importância de cada fator para capacidade absorptiva organizacional.

5.3.1 Conhecimento Prévio

Conforme mencionado anteriormente, o conhecimento prévio foi um diferencial para o início da empresa. Isso se revela no exemplo da farmacêutica proprietária que, com base em seu conhecimento prévio em manipulação de medicamentos, essa experiência facilitou para que se profissionalizasse no desenvolvimento de produtos cosméticos. Contudo, o conhecimento prévio da proprietária, adquirido por meio da aprendizagem pela ação, experimentação e adaptação, é dos fatores preponderantes para aumento da habilidade da empresa para explorar novos conhecimentos (Anotu, 1998).

5.3.2 Estrutura e Cultura organizacional

A estrutura organizacional influencia a capacidade absorptiva (Daghfous, 2004). De acordo com o entrevistado, os funcionários têm acesso livre aos gestores da unidade para sugestões e troca de experiências.

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

5.3.3 Mecanismo de Assimilação do Conhecimento Externo

A aplicação do conhecimento está relacionada diretamente à habilidade das empresas em aplicar, comercialmente, novos conhecimentos externos a fim de alcançar objetivos organizacionais (Zahra; George, 2002). De acordo com o entrevistado:

“A farmacêutica é especialista em cosmetologia e perfumaria. No setor onde são produzidas as loções e outros produtos, temos vários produtos e lançamentos dos concorrentes com o intuito de observarmos as matérias primas utilizadas e tendências do mercado.”

Sendo assim, a Empório Essenza pretende aumentar o *portfolio* de produtos com expectativa de aumento das vendas e difusão de franquias, tornando-a mais competitiva no mercado. Conforme Zahra e George (2002), a assimilação do conhecimento refere-se à habilidade das empresas para absorver o conhecimento externo. Ela também pode ser representada pelas rotinas e processos que permitem entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas. Os mecanismos para assimilação do conhecimento externo também podem ser utilizados na produção de cosméticos. Na percepção do entrevistado, os funcionários possuem facilidade de assimilar os novos conhecimentos, principalmente pela característica de ser uma empresa de médio porte, que facilita o compartilhamento do conhecimento em conversas informais.

No que diz respeito à sustentabilidade econômica do negócio, o entrevista da Empório Essenza mencionou que uma das estratégias adotadas frente à concorrência, é a opção de

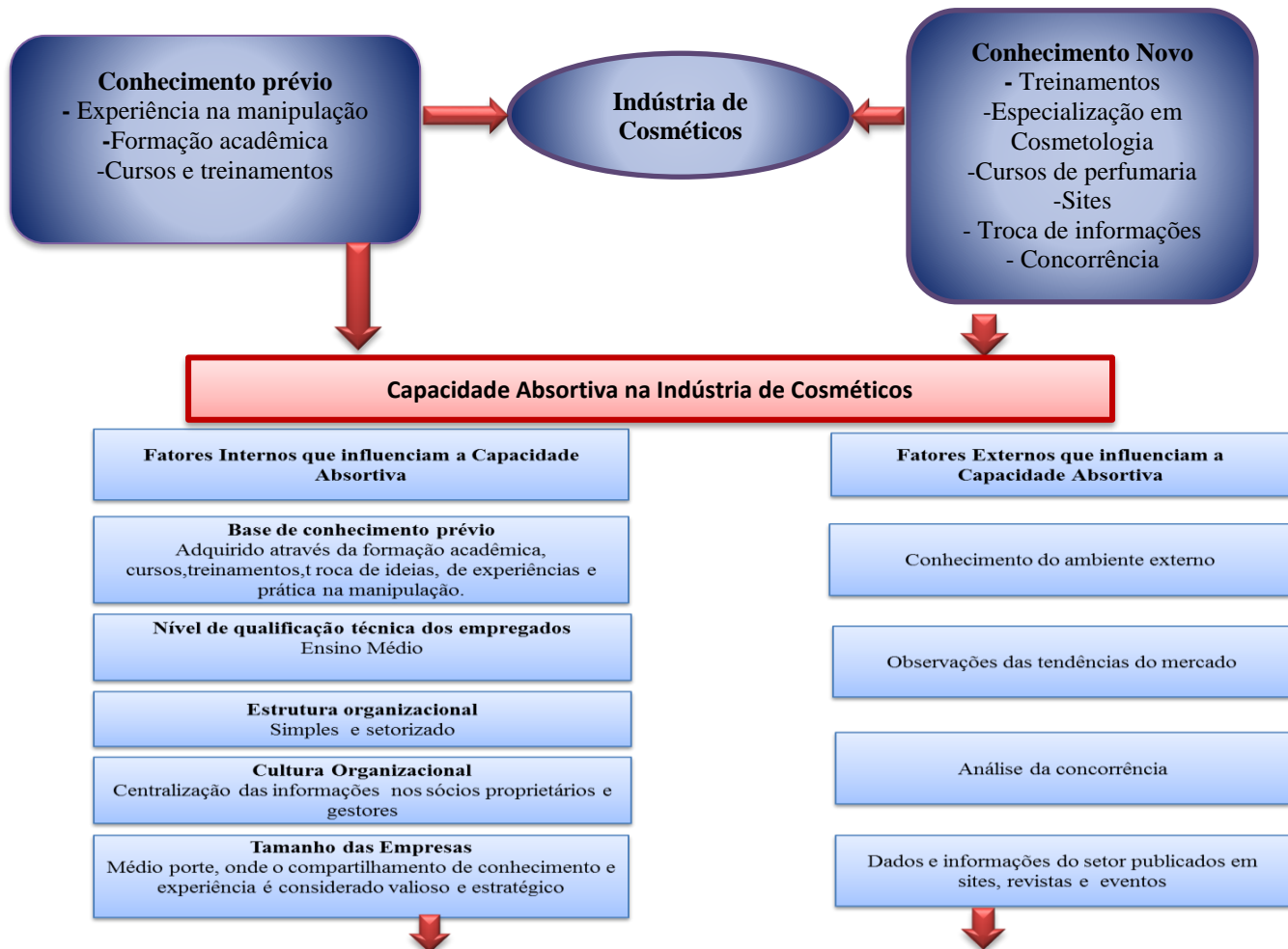
franquias, o contribui para a ampliação geográfica do mercado e atende diferentes públicos consumidores.

5.3.4 Resultado da Capacidade Absortiva

A CA é o que leva as empresas a alcançarem novas oportunidades de negócios, diversidade e disseminação da informação, com intuito de obter vantagem competitiva (Daghfous, 2004). A partir da entrevista realizada na empresa, se percebe este conceito na prática, pois, a indústria busca novas oportunidades através da expansão de franquias e novas parcerias que propiciam o aumento de revendedoras autorizadas.

A disseminação da informação e o conhecimento aplicado têm como principal objetivo a satisfação e atendimento das expectativas de seus consumidores finais, os quais são grandes motivadores na busca da inovação. Entretanto, estudos empíricos apresentam relacionamentos significativos entre a CA e produtos inovadores, sendo o objetivo final a criação de uma vantagem competitiva para empresa (Zahra; George, 2002). Por fim, feita as análises dos dados coletados na entrevista, a Figura 6 resume os resultados encontrados.

Figura 6: Sistematização do resultado empírico da capacidade absorptiva na empresa de cosméticos.





Fonte de informações: Elaborado pelos autores (2017).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar quais são os conhecimentos prévios e novos que são aplicados na produção de cosméticos que contribuem para o alcance de diferencial competitivo.

Diante da identificação dos conhecimentos prévios e novos que são aplicados na produção de cosméticos, observou-se que o entrevistado e a farmacêutica proprietária são possuidores do conhecimento prévio, ou seja, eles detêm todo o processo de produção de cosméticos devido às experiências prévias no setor.

Já os conhecimentos novos, esses são adquiridos através de especialização, cursos, treinamentos, palestras, troca de ideias com consumidores, com fornecedores, pesquisa na internet, acompanhando o mercado, entre outras fontes. Estas oportunidades de novos conhecimentos são utilizadas pelo sócio fundador na busca por novidades para melhorar e adequar a receita dos produtos, de acordo com a demanda do mercado.

Por se tratar de uma empresa de médio porte, setorializada, os fatores internos influenciam a capacidade absorptiva. Isto se deve ao fato de que a capacidade de assimilação do conhecimento ocorre de formas simples, através do compartilhamento de informações e experiências.

Destaca-se que os fatores externos também são relevantes para este processo. Foi através das observações das tendências e dos conhecimentos obtidos no mercado que a empresa procura novas oportunidades de negócio, tais como a expansão das franquias no Brasil, inovação, vantagem competitiva e satisfação do seu público consumidor.

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

Esta pesquisa apresentou algumas limitações. Dentre elas, destaca-se na etapa de coleta de dados. Devido à ausência da farmacêutica proprietária responsável pelo desenvolvimento dos produtos, houve deficiência diante das respostas referente à CA.

Algumas ponderações podem ser feitas no âmbito de novos estudos, tanto na área da produção de cosméticos, quanto no enfoque de conhecimento estratégico, levando em consideração a capacidade dos membros da empresa em adquirir e aplicar os conhecimentos novos no **negócio que são desafiado constantemente pela competitividade do setor. Nesse aspecto, é relevante mencionar que as análises não podem ser generalizadas em razão do estudo ter investigado apenas uma empresa no Brasil. Portanto, a a replicação do modelo em outras indústrias cosméticas, ampliando o número de entrevistados, poderia fornecer mais informações e suporte para a generalização dos resultados.**

REFERÊNCIAS

- Alavi, M., Leidner, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, n.25, n.1, p.107-136, 2001.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., Zajac, E.J. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, n.42, p.3, p.582-614, 2016.
- Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC. *Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos*. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/PANOMARA-DO-SETOR-2016.pdf>> Acesso em: agos. 2016.
- Avelar, A. C. M.; Souza, C. G. Desenvolvimento de produtos na indústria nacional de cosméticos: um estudo de caso. *Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A.L., Leal-Millán, A. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, n.3, v.1, p.1-7, 2017.
- Cerqueira, A. C. Comportamento do consumidor de cosméticos: um estudo exploratório. *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, v.6, n.1, p.128-157, 2013.
- Cervo, B.; Padilha, A. C. M.; Azavedo, J. B.; Neto, A. G. V.; Mattos, P. Conhecimento estratégico na produção artesanal de cervejas. *Anais XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 2015.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro, Edições 70, 1977.
- Bukowitz, W. R; Williams, R. L. *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Carvalho, F. C. A. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012.
- Cohen, W.; Levinthal, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, v.99, n.397, p.569-596, 1989
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, n. 34, v.1, p.138-151, 1990.
- Daghfous, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge- intensive best practices. *Advanced Management Journal*, n.69, v.2, p. 21-27, 2004.
- Diehl, A. A.; Tatim, D. C *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Dweck, C. S. *Self-Theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA: The Psychology Press, 1999.

Empório Essenza. *Nossa História*. Disponível em: <<http://www.emporioessenza.com.br/empresa#1>>. Acesso em: 10 de ago. de 2016.

Foster, D.L. *O livro completo de franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

Galbraith, B., McAdam, R., Woods, J., McGowan, T. Putting policy into practice: an exploratory study of SME innovation support in a peripheral UK region. *Entrepreneurship and Regional Development*, p.1-24, 2017.

Galembeck, F.; Csordas, Y. Cosméticos: a química da beleza. Sala de Leitura. Rio de Janeiro, p. 1-37, jun. 2010. Disponível em: <http://web.ccead.puc-rio.br/condigital/mvsl/Sala%20de%20Leitura/conteudos/SL_cosmeticos.pdf>. Acesso em 15 jun. 2016.

Galllas, J. C.; Vargas, S. M. L.; Lenzi, F. C. A indústria de cosméticos sob a perspectiva do empreendedorismo e da capacidade dinâmica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 1, p. 170-198, 2015.

Garcia, R.; Furtado, J. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: Cadeia: cosméticos (UNICAMP-IE-NEIT): Campinas, dezembro de 2002. Disponível em: www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_integradas/NT_FINAL_Cosmeticos.pdf. Acesso em 05 de out. de 2016.

Garay, L., Font, X., Pereira-Moliner, J. Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, n.60, p.418-429, 2017.

González-Loureiro, M., Vila, M., Schiuma, G. Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, n.21, v.2, p.55-57, 2015.

Khamseh, H. M., Jolly, D., Morel, L. The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, n.63, p.92-104, 2017.

Kokshagina, O; Le Masson, P.; Bories, B. Fast-connecting search practices: On the role of open innovation intermediary to accelerate the absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, n.120, p.232-239, 2017.

Kurtz, D. J.; Santos, J. L. S.; Steil, V. A. Capacidade de Absorção do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas no Contexto de Ambientes Turbulentos: uma análise da literatura. *Anais IV Encontro de Administração da Informação*. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2013.

Lane, P. J.; Koka, B. R.; Pathak, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, v.31, n.4, p. 833-863, 2006.

Liu, C. L. E. An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, v.21, p.311-327, 2012.

Magalhães, G. *Introdução à metodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia*. São Paulo: Ática, 2005.

Nonaka, I; Takeuchi, H. *Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

Padilha, A. C. M. *A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural: proposição de estrutura de análise*. Porto Alegre. 2009. Tese (Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Silva, M. E.; Conceição, A.; Barreto, D.; Melo, L.; Ferreira, R. Veracidade nas Propagandas da Indústria de Cosméticos. *Anais: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste*. João Pessoa, PB, Brasil, 2014.

Rangus, K., Slavec, A. The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, n.120, p.195-203, 2017.

Saad, M., Kumar, V., Bradford, J. An investigation into the development of the absorptive capacity of manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, p. 1-16, 2017.

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

Zahra, S. A; George, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v.27, n.2, p.84-203, 2002.