

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Mário Lincoln Gomes de Carvalho Júnior

A INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS
NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA:
um estudo de caso em uma empresa nacional de cosméticos

Belo Horizonte

2017

Mário Lincoln Gomes de Carvalho Júnior

**A INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS
NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA:
um estudo de caso em uma empresa nacional de cosméticos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani

Belo Horizonte

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C272i	Carvalho Júnior, Mário Lincoln Gomes de Influência dos mecanismos organizacionais no desenvolvimento da capacidade absorptiva: um estudo de caso em uma empresa nacional de cosméticos / Mário Lincoln Gomes de Carvalho Júnior. Belo Horizonte, 2017. 123 f. : il. Orientadora: Ângela França Versiani Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Administração de empresas - Inovações tecnológicas. 2. Cosméticos – Indústria – Estudo de casos. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Aprendizagem organizacional. 5. Integração social. I. Versiani, Ângela França. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.011.8
-------	--

Mário Lincoln Gomes de Carvalho Júnior

**A INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS
NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA:
um estudo de caso em uma empresa nacional de cosméticos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani - Orientadora (PUC Minas)

Prof^o. Dr^o. José Márcio de Castro (PUC Minas)

Prof^o. Dr^o. Carlos Eduardo Carvalho (Universidade do Oeste de Santa Catarina)

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Ao decidir fazer o mestrado não imaginava uma caminhada tão desafiadora e não fazia ideia dos inestimáveis aprendizados conquistados. Algumas pessoas foram fundamentais nesta jornada e a elas dedico toda a minha gratidão.

Aos meus pais Mário e Yesa, os responsáveis por transmitir os valores mais importantes da minha vida.

À minha esposa, Renata, que me apoiou com muita compreensão e carinho. À nossa filha Raquel que com a sua luz e alegria me motivou seguir frente.

À Prof^a. Ângela Versiani, minha orientadora, pela valiosa competência para mostrar os caminhos, intervenções essenciais e atenção na condução de todo o trabalho.

À Mariana Caeiro, pelas oportunas contribuições e sugestões e ao Samuel Araújo, pelo suporte diferenciado e *insights*.

Ao corpo docente que compõe o PPGA da PUC Minas e a equipe da secretaria, Jaqueline, Pedro e Paola, todos muito atenciosos e prestativos.

Aos colegas do mestrado que compartilharam seus objetivos, desafios e angústias. A convivência foi uma experiência muito enriquecedora e inesquecível.

Ao Olindo, sócio presidente da unidade empírica objeto de análise, que gentilmente, abriu as portas da empresa, envolveu os profissionais chave e viabilizou a realização desse trabalho.

“Estude com a curiosidade insaciável da pura criança e
busque o aprendizado como um grande guerreiro”

José Luiz Tejon

“Não se pode ensinar tudo a alguém, pode-se
apenas ajudá-lo a encontrar por si mesmo”

Galileu Galilei

“Vencer a si próprio é a maior
das vitórias”

Platão

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência dos mecanismos organizacionais no desenvolvimento da capacidade absorptiva. Com base na revisão da literatura pertinente, descreveram-se as principais teorias que tratam da quantidade e da natureza dos processos que compõem a capacidade absorptiva. Nessa revisão, também foram identificados e analisados os principais mecanismos organizacionais que influenciam tais processos. A metodologia utilizada foi um estudo de caso único, longitudinal, de natureza qualitativa, sendo a unidade empírica de análise uma empresa nacional do setor de cosméticos, localizada em Belo Horizonte, MG. Como estratégia principal de coleta de dados, foram realizadas quinze entrevistas. Para a coleta de dados incrementais, foram consultados documentos, o *site* da empresa e informações de importantes entidades do segmento. Para organizar e codificar os dados nas categorias selecionadas, foi utilizado o *software* N-Vivo. A análise dos dados revelou que os mecanismos organizacionais relacionados à integração social, estrutura corporativa e de desenvolvimento de pessoas impactaram específicos processos da capacidade absorptiva, mas de formas distintas e peculiares, ao longo da trajetória da empresa. No período de 1996 até 2006, os mecanismos organizacionais associados à integração social impactaram de maneira positiva, principalmente, o processo de reconhecer o valor das novas informações externas, bem como os processos de aquisição e assimilação dessas informações. No período posterior, de 2007 a 2016, os dados sinalizaram que os mecanismos relativos à estrutura organizacional influenciaram positivamente os processos de transformação e exploração. Os resultados da pesquisa apontaram ainda que, notadamente no período posterior, o mecanismo organizacional ligado ao desenvolvimento de pessoas teve impacto positivo nos processos de aquisição e assimilação. Este trabalho contribui para teoria ao esclarecer como os mecanismos organizacionais podem influenciar os processos de capacidade absorptiva. Para a prática gerencial, este estudo colabora para que as empresas do mesmo porte e inseridas no setor avaliado, compreendam a relevância das suas ações corporativas no desenvolvimento da sua capacidade para inovar.

Palavras-chave: Inovação. Capacidade Absorptiva. Mecanismos Organizacionais. Mecanismos de Integração Social. Agentes de Mudança. Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of the organizational mechanisms on the development of the absorptive capacity. Based upon review on pertinent literature, the main theories dealing with the quantity and nature of the processes of absorptive capacity were described and discussed. This review also allowed the identification and evaluation of the main organizational mechanisms which influenced those processes. A single case study of qualitative nature was used as methodology and the research was conducted in a national cosmetics company in Belo Horizonte, MG. Fifteen interviews were made as the main strategy for data collection. For the collection of incremental data, documents, company website and important entities websites specialized in the segment in question were consulted. The N-Vivo software was used to organize and codify the data in the selected categories. Data analysis revealed that the organizational mechanisms related to social interaction, corporate structure and people's development have impacted some processes of the absorptive capacity, nevertheless, in distinct and peculiar ways throughout the company's trajectory. From 1996 to 2006, the organizational mechanisms associated to social interaction impacted in a positive way, mainly, on both the process of recognizing the value of new external information and the processes of acquisition and assimilation of such information. In the following period, from 2007 to 2016, data indicated that the mechanisms related to the organizational structure, have positively influenced the processes of transformation and exploration. Research results also demonstrated that the organizational mechanism linked to the development of people, notably in the later period, had a positive impact on the processes of acquisition and assimilation. This study contributes to theory by clarifying how organizational mechanisms can influence the processes of absorptive capacity. For management practice, this study helps companies of the same size and inserted in the sector evaluated, understand the relevance of their corporate actions in the development of their capacity to innovate.

Keywords: Innovation. Absorptive Capacity. Organizational Mechanisms. Social Integration Mechanisms. Change Agents. Organizational Structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework teórico.....	40
-----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mecanismos Organizacionais relacionados à Integração Social.....	27
Quadro 2 - Mecanismos Organizacionais relacionados à Estrutura Corporativa.....	29
Quadro 3 - Mecanismos Organizacionais relacionados ao Desenvolvimento de Pessoas.....	33
Quadro 4 - Agentes de Mudança.....	35
Quadro 5 - Síntese das entrevistas.....	46
Quadro 6 - Categorias e Subcategorias.....	48
Quadro 7 - Diretrizes de atuação da MT no mercado.....	66

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BH - Belo Horizonte

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico

CA - Capacidade Absortiva

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais

FB - Sócia Diretora de P&D da unidade empírica objeto de análise

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

MBA - *Master in Business Administration*

MIS - Mecanismos de Integração Social

MO - Mecanismos Organizacionais

MG - Minas Gerais

MT - Nome fictício dado à empresa unidade empírica objeto de análise

OL - Sócio Presidente da empresa objeto de análise

PACAP - Capacidade Absortiva Potencial

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

RACAP - Capacidade Absortiva Realizada

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

VB - Sócio Diretor Industrial da unidade empírica objeto de análise

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. Os mecanismos organizacionais nos processos de desenvolvimento da capacidade absorptiva	16
2.1.1 O desenvolvimento da capacidade absorptiva.....	16
2.1.2 A influência dos mecanismos organizacionais na capacidade absorptiva.....	23
2.1.3 Framework conceitual.....	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 O método e a estratégia de pesquisa	41
3.2 Escolha da unidade empírica de análise	42
3.3 Estratégia de coleta de dados	44
3.4 Estratégia de análise de dados	47
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Caracterização da MT.....	49
4.2 Caracterização do mercado.....	49
4.3 A trajetória de inovação da empresa MT	50
4.3.1 Fase de 1996 a 2006: a concepção e a expansão da MT.....	51
4.3.2 Fase de 2007 a 2016: revisão dos negócios e novo posicionamento no mercado	57
4.4 Análise dos dados e Discussão dos resultados	66
4.4.1 Primeira fase: de 1996 a 2016.....	67
4.4.2 Segunda fase: de 2007 a 2016.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

As fabricantes de produtos para Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, denominadas como HPPC, compõem um dos setores da indústria mundial mais intensivo em termos de investimento em tecnologia e inovação (BNDES, 2010). Inovar em produtos tem sido uma das principais opções dessas empresas para terem longevidade em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo. No Brasil, essa indústria é a segunda que mais investe em inovação (ABIHPEC, 2016). Dentre as 2.700 empresas regularizadas na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), 20 são de grande porte e concentram 75% do faturamento do setor, enquanto os outros 25% da fatia de mercado são disputados pelas pequenas e médias empresas (ABIHPEC, 2016).

No ambiente dessas empresas, as demandas dos clientes mudam constantemente e são fortemente influenciadas pelas tendências de moda e novidades (ABIHPEC, 2016; BNDES, 2010). Portanto, as empresas precisam lançar com frequência novidades no mercado, principalmente de novos produtos. Se as grandes organizações encontram dificuldades para acompanhar as mudanças de mercado, os desafios da inovação são ainda maiores para as empresas de pequeno e médio porte. Isto porque a busca pela inovação de produtos envolve incerteza e risco, por meio de experimentações e testes de alternativas quase sempre desconhecidas (Jorde & Teece, 1990). Nesse sentido, tem-se valorizado o desenvolvimento da capacidade absorativa, entendida, de forma geral, como a habilidade das empresas em capturar conhecimento externo e desenvolver inovações.

A temática da capacidade absorativa (CA) tem sido uma tônica na linha de pesquisa em inovação e conhecimento da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Nessa linha, um grupo de professores tem se dedicado a entender e mensurar tal capacidade. Mais recentemente, foram desenvolvidos dois projetos de pesquisa financiados por agências de fomento externo, sob a coordenação da professora Ângela França Versiani. O primeiro financiado pelo CNPq, durante os anos de 2014 a 2016, denominado “A capacidade de inovação das empresas mineiras, avaliação do setor intensivo em tecnologia”, e o segundo financiado pela FAPEMIG, intitulado

“Inovação, aprendizagem e estratégia de empresas da indústria Mineira”. Tais pesquisas discutiram complementarmente os processos de aprendizagem e a CA das empresas, tanto em um *design* quantitativo de pesquisa, quanto no qualitativo. Ressalta-se que a revisão da literatura desses dois projetos de pesquisa, demonstra o pouco avanço dos estudos sobre o desenvolvimento propriamente dito da CA, tanto nacionalmente, quanto internacionalmente.

A partir dessa avaliação inicial fez-se uma revisão mais abrangente da literatura sobre CA. Verificou-se uma grande predominância de estudos quantitativos, ou seja, o desenho qualitativo das pesquisas se revela incipiente e tende a não abordar o desenvolvimento processual e histórico de tal capacidade, havendo uma dispersão nos assuntos tratados. Por exemplo, enquanto autores, tais como Jones (2006) buscam entender como as organizações maduras absorvem novas práticas de inovação do ambiente, Gebauer, Worch e Truffer (2012) examinam a relação entre capacidade absorativa e estratégia de inovação. Sun e Anderson (2012) focam nos agentes dos processos de aprendizagem da capacidade absorativa e Lewin, Massini e Peeters (2011) contemplam a discussão sobre rotinas. Nesse debate, a sequência e a natureza dos processos de desenvolvimento da capacidade absorativa é tratado com mais destaque, recentemente, nos trabalhos de Patterson e Ambrosini (2015). Esses autores têm sido pioneiros em se apropriarem das controvérsias conceituais da literatura, buscando investigar a constituição dos processos da capacidade absorativa.

1.2 Justificativa da pesquisa

Tendo em vista o panorama na agenda de discussão teórica sobre o tema capacidade absorativa e os produtos prometidos no âmbito dos projetos financiados pelo CNPq e FAPEMIG sob a coordenação da referida professora, foi sugerido a este pesquisador aprofundar um dos tópicos relevantes por meio desta dissertação de mestrado. Acordou-se que uma nova pesquisa alinhada a esses estudos seria muito interessante para agregar valor e enriquecer o trabalho que vem sendo desenvolvido.

Realizar uma pesquisa de dissertação no segmento de HPPC apresentou-se como uma oportunidade, uma vez que já tinham sido desenvolvidos dois projetos de pesquisa já mencionados anteriormente. Estes, em suas respectivas sugestões de estudos futuros, apresentavam a necessidade de se aprofundarem as investigações

sobre os mecanismos de integração social e o desenvolvimento da capacidade absorptiva.

O trabalho clássico de Zahra e George (2002) já sinalizava a importância dos mecanismos de integração social (MIS) para se obter maior eficiência no desenvolvimento da capacidade absorptiva. Porém, apesar de esses autores apresentarem os MIS e atestarem a sua influência em transições para a inovação como, por exemplo, da capacidade absorptiva potencial (PACAP) para a realizada (RACAP), os mesmos não se aprofundaram na discussão sobre quais seriam os principais MIS e como eles se desenvolviam. Esse fato motivou este pesquisador a buscar na literatura outros artigos que tratassem como tema dominante os MIS e os seus respectivos impactos na CA.

Foram localizados poucos artigos, destacando-se o de Jansen, Van den Bosh e Volberda (2005), que desenvolveram um amplo estudo para mensurar, empiricamente, os potenciais impactos dos mecanismos organizacionais nos quatro processos da CA propostos por Zahra e George (2002). Entretanto, Jansen et al. (2005) utilizam a terminologia mecanismos organizacionais e não mecanismos de integração social (MIS). Verificou-se que tais autores defendem que os mecanismos organizacionais atuavam em todos os processos da CA e não somente na transição da PACAP para a RACAP, conforme proposto por Zahra e George (2002).

Nos anos que se seguiram aos estudos de Jansen et al. (2005), poucas pesquisas tiveram como tema central a análise da influência dos mecanismos organizacionais nos processos da CA. Observou-se apenas pequenos progressos na literatura para a compreender teoricamente essa influência (Todorova & Durisin, 2007; Armstrong & Lengnick, 2013), sendo que, o trabalho de Todorova e Durisin (2007), destaca-se pela visão crítica do modelo teórico defendido por Zahra e George (2002), ao propor que o impacto desses mecanismos ocorria em todos os processos da CA, bem como questionava a natureza dos processos propostos por Zahra e George (2002).

O debate na literatura e o desejo de aprofundar os estudos da linha de pesquisa de inovação e conhecimento do PPGA, motivou este pesquisador a desenvolver um trabalho em que o tema central fosse analisar com mais profundidade os mecanismos organizacionais e os seus impactos no desenvolvimento da capacidade absorptiva. Considerou-se, ainda, que deveria ser selecionada uma empresa do segmento de

cosméticos, pois conforme já relatado, trata-se de um setor intensivo em investimentos em inovação, portanto, a escolha por uma unidade empírica desse setor teria total aderência ao tema a ser pesquisado. Nessa direção, chegou-se à uma empresa brasileira de cosméticos, de porte médio, localizada em Belo Horizonte, que detinha todas as características necessárias para a realização desta pesquisa.

1.3 Objetivos da pesquisa

Considerando que (i) a CA é uma habilidade que as empresas devem desenvolver para aprimorarem e sustentarem a inovação em seus produtos e serviços; (ii) que os mecanismos organizacionais influenciam os processos da CA; (iii) que compreender a influência desses mecanismos é capaz de contribuir para as empresas desenvolverem sua CA, estipulou-se a seguinte questão norteadora de pesquisa:

Como os mecanismos organizacionais influenciam o desenvolvimento da capacidade absorativa?

Portanto, o objetivo principal desta dissertação é compreender a influência dos mecanismos organizacionais no desenvolvimento da capacidade absorativa em uma empresa de médio porte do setor de HPPC sediada em Belo Horizonte. Os objetivos específicos são (i) discorrer sobre a quantidade e a natureza dos processos da capacidade absorativa, (ii) identificar e avaliar os principais mecanismos organizacionais que impactam esses processos e (iii) analisar o papel dos agentes de mudanças no desenvolvimento da capacidade absorativa.

A fim de responder estes objetivos, esta pesquisa foi organizada em cinco capítulos, contando esta introdução. No segundo capítulo, elabora-se o referencial teórico que trata da revisão da literatura sobre a capacidade absorativa e dos mecanismos organizacionais que impactam o seu desenvolvimento. O referencial teórico é seguido pelo terceiro capítulo, em que é apresentada a metodologia. Nesse capítulo demonstra-se o caminho para a realização da pesquisa que ora se apresenta nesta dissertação. Em seguida, no quarto capítulo, tem-se a descrição e análise dos

dados. Por fim, no quinto capítulo, são feitas as considerações finais em que se estabelecem as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Os mecanismos organizacionais nos processos de desenvolvimento da capacidade absorptiva

Este capítulo tem como objetivo discorrer acerca dos entendimentos teóricos relativos aos processos de desenvolvimento da capacidade absorptiva, discutindo-se o papel e a importância dos mecanismos organizacionais nesses processos. O capítulo é organizado em três seções. Na primeira seção, intitulada *O Desenvolvimento da Capacidade Absortiva*, apresenta-se a evolução da discussão teórica dos processos que compõem tal capacidade. Nessa seção, mostra-se o debate conceitual relativo à quantidade e a natureza dos processos que envolvem a capacidade absorptiva.

Na segunda seção, centra-se a análise na influência dos mecanismos organizacionais em tais processos. Na terceira seção, sintetiza-se a discussão apresentada nas seções anteriores e se detalha o modelo teórico que norteou a investigação empírica desta dissertação. Por fim, apresenta-se um *framework* conceitual que explicita as influências dos mecanismos organizacionais nos processos da capacidade absorptiva.

2.1.1 O desenvolvimento da capacidade absorptiva

O entendimento sobre a capacidade absorptiva remonta aos trabalhos seminais de Cohen e Levinthal (1990) que conceituaram essa capacidade como a habilidade das empresas para reconhecer o valor das novas informações, assimilá-las e aplicá-las aos fins comerciais. Os autores associaram tal conceito à noção de aprendizagem individual, tendo como base os pressupostos da psicologia cognitiva, ou seja, incorporaram a ideia de que os indivíduos possuem um estoque de conhecimentos prévios que facilita e potencializa a aprendizagem de novos conhecimentos.

O conhecimento prévio acumulado pelos indivíduos aumenta a sua capacidade para assimilar novas informações, como também, melhora a condição para recordá-

las e utilizá-las. Portanto, uma empresa cuja força de trabalho possui *background* amplo e diversificado tem maior probabilidade de desenvolver novas associações mentais a partir das informações externas recebidas (Cohen & Levinthal, 1990). Alguns fatores favorecem a aprendizagem associativa dos indivíduos, tais como a qualificação educacional e a experiência profissional, que contribuem para a localização das fontes de conhecimento de valor que estão dentro ou fora da empresa.

A aprendizagem é cumulativa. Quanto mais dados e conhecimentos relacionados à nova informação o empregado tiver, maior a facilidade e a probabilidade dessa informação ser assimilada (Cohen & Levinthal, 1990). Nesse sentido, o desempenho dos empregados é melhor quando o objeto da aprendizagem está relacionado ao que já é conhecido. Daí a proposição de quanto mais os indivíduos conseguem fazer associações entre o seu conhecimento prévio e um novo conhecimento adquirido externamente, maior se torna o estoque de conhecimento e a capacidade que as organizações desenvolvem para promoverem inovações. O conhecimento prévio organizacional é concebido como o estoque de informações que os empregados acumularam ao longo da sua história de vida pessoal e profissional, possuindo relação direta com o desenvolvimento da capacidade absorativa (Cohen & Levinthal, 1990).

Porém, a capacidade absorativa organizacional não é simplesmente o resultado da soma das capacidades dos seus empregados. Os investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) também são considerados como importantes antecedentes. A área de P&D, normalmente, configura-se como a porta de entrada pela qual as novidades chegam às empresas e onde se iniciam os estudos preliminares para desenvolver novas tecnologias. Nesse caso, os empregados têm que lidar com novas informações para avaliar e selecionar quais tecnologias podem ser aproveitadas para o desenvolvimento de uma inovação. Em outras palavras, a capacidade absorativa também é impulsionada pelas atividades ligadas a P&D, já que os projetos nessa área estimulam o advento de novas ideias e *insights* que podem resultar em novos produtos e serviços inovadores (Cohen & Levinthal, 1990).

Determinados mecanismos organizacionais propiciam a interligação entre esses antecedentes e a nova informação a ser absorvida. Um desses mecanismos, segundo Cohen e Levinthal (1990), diz respeito à estrutura de comunicação das empresas que contribui para facilitar a aquisição de informações e o seu

compartilhamento interno. Nesses processos os “atores especializados”, denominados de *gatekeepers* ou facilitadores, responsabilizam-se pela captura das novas informações do ambiente externo e por sua transferência para o âmbito organizacional, trabalhando para que elas se propaguem por toda a empresa (Cohen & Levinthal, 1990). A posição do *gatekeeper* pode ser centralizada ou difusa, podendo ser desde o principal executivo da empresa, um profissional da área comercial ou pertencente ao corpo técnico ligado à área de P&D ou marketing (Allen & Cohen, 1969; Brown & Eisenhardt, 1997; Ettlie & Elsenbach, 2007; Paul & Whittam, 2010). Apesar do reconhecimento por Cohen e Levinthal (1990, 1991) do papel dos *gatekeepers* na aquisição de conhecimento, tais autores não detalharam como novos conhecimentos externos, após adquiridos e assimilados, são convertidos internamente em uma inovação.

Destaca-se que a partir do estudo seminal de Cohen e Levinthal (1990) vários autores desenvolveram novos trabalhos sobre a CA. Alguns estudiosos, por exemplo, atestaram que o compartilhamento interno do conhecimento nas organizações é um dos fatores críticos que influenciam o desenvolvimento da CA (Szulanski, 1996). Outros, como Lane e Lubatkin (1998), propuseram que a capacidade absorativa também é uma habilidade da empresa para valorizar, assimilar e aplicar o conhecimento derivado de outra, ou seja, esses autores analisaram a capacidade das organizações para absorver o conhecimento de outras organizações. Já Tsai (2001) sugere que a capacidade absorativa está associada, principalmente, a habilidade das empresas para aplicar com sucesso os novos conhecimentos adquiridos.

Cabe destacar que esta questão relacionada à conversão do conhecimento é mais bem detalhada no trabalho de Zahra e George (2002), que apresentam um novo modelo teórico para o entendimento da capacidade absorativa. Uma das contribuições de Zahra e George (2002) foi propor a subdivisão da Capacidade Absortiva (CA) em dois subconjuntos: a Capacidade Absortiva Potencial (PACAP), formada pelos processos de aquisição e assimilação; e a Capacidade Absortiva Realizada (RACAP), englobando os processos de transformação e de aproveitamento (exploração). Interligando esses dois grandes subconjuntos, tais autores salientam a existência dos MIS, ou seja, dos Mecanismos de Integração Social.

No tocante ao primeiro processo da capacidade absorativa potencial, ou seja, adquirir uma nova informação, três componentes são considerados fundamentais: a

intensidade, a velocidade e a direção com que as informações são captadas e armazenadas pela empresa. A intensidade se relaciona ao ímpeto dos empregados para fazer novas conexões entre a informação externa e os seus conhecimentos prévios. Já a velocidade diz respeito ao tempo necessário para que os indivíduos consigam capturar um novo conhecimento externo. E, por fim, a direção diz respeito a como os membros da empresa identificam o valor e a qualidade do conhecimento externo que deve ser adquirido. Essas atividades estão relacionadas aos indivíduos e variam em função da riqueza e da complexidade das novas informações externas, sendo necessárias diferentes áreas de especialização dentro da empresa para lidar com as mais variadas informações adquiridas pelos mesmos (Zahra & George, 2002).

Já o processo de assimilação envolve as rotinas que permitem à empresa analisar, processar, interpretar e entender a nova informação obtida de fontes externas. Assimilar conhecimentos externos implica incorporar novas informações que diferem significativamente daquelas até então utilizadas pela organização (Zahra & George, 2002). Nesse processo, o conhecimento prévio e a experiência dos empregados ajudam a compreender os dados que não são conhecidos. Um dos desafios para assimilar uma nova informação externa diz respeito às habilidades e a estrutura cognitiva necessárias para selecionar o conjunto de dados que devem ser assimilados a fim de se desenvolver uma inovação (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

As empresas podem identificar e compreender um novo conhecimento externo de valor e não necessariamente terem a capacidade para transformá-lo de maneira efetiva e aproveitá-lo comercialmente. Zahra e George (2002) argumentam então, que são necessárias determinadas rotinas para facilitar a combinação do conhecimento existente na empresa com o conhecimento recentemente adquirido e assimilado externamente. Reconhecer dois conjuntos de informações aparentemente incongruentes e, em seguida, combiná-los para chegar a um novo esquema mental, representa o que se denomina de transformação do conhecimento, a qual ocorre na RACAP.

Conforme já destacado, na transição da PACAP para a RACAP, determinados mecanismos organizacionais, denominados por Zahra e George (2002) de Mecanismos de Integração Social (MIS), medeiam esse fluxo. Argumenta-se, então, que existe um fator “n” de eficiência em cada empresa. Isto é, o fator “n” seria um

indicador responsável pelas diferenças na habilidade que cada empresa tem para fazer a transição da PACAP para a RACAP, sugerindo-se, então, que as empresas devem buscar otimizar esse fator de eficiência em todo o fluxo de desenvolvimento da CA.

As empresas que priorizam somente a PACAP renovam constantemente o seu estoque de conhecimento, mas podem ter dificuldades na obtenção dos benefícios do aproveitamento do mesmo. Já as empresas que focam na RACAP podem ter ganhos no curto prazo, mas não conseguem sustentar a sua capacidade inovadora. Portanto, parece existir uma interdependência entre a PACAP e a RACAP, pois os processos desenvolvidos isoladamente tendem a gerar um desequilíbrio. Por exemplo, a empresa pode investir, além do necessário, para obter um novo conhecimento, sem ter um resultado comercial que justifique tal investimento ou um resultado que retroalimente esse potencial (Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002).

A exploração ou aproveitamento do conhecimento ocorre na RACAP. Esse processo engloba as rotinas que permitem às empresas alavancarem as suas competências existentes ou criar novas pela incorporação do conhecimento assimilado e transformado. Isto é, aproveita-se o conhecimento que foi transformado, desenvolvem-se as inovações e, a partir de então, a empresa busca obter fins comerciais (Zahra & George, 2002).

O ambiente externo também possui um papel fundamental, na medida em que nesse movimento entre a PACAP e a RACAP, as fontes de complementaridade do conhecimento e os regimes de apropriabilidade podem exercer um impacto propulsivo ou restritivo. Aquisições de outras empresas, licenciamentos de produtos de terceiros, alianças, *joint-ventures* e a experiência junto a fornecedores, clientes e distribuidores podem favorecer a incorporação de novas práticas de inovação (Zahra & George, 2002). Regulamentações mais flexíveis no ambiente de negócios tendem a oferecer mais espaço para a concorrência copiar ideias e imitar as inovações disponíveis no mercado do que um ambiente que possui regras mais rígidas no tocante à defesa do registro de patentes. Nessa última situação, a possibilidade de imitação é mais restrita, o que força as empresas a desenvolverem rotinas internas inéditas para inovar (Zahra & George, 2002).

Cabe ressaltar que nessa discussão sobre os processos de desenvolvimento da capacidade absorativa, os estudos prosseguiram ora corroborando as ideias de

Zahra e George (2002), ora expandindo-as, acrescentando novos conceitos, ora criticando-as. Por exemplo, Jansen et al. (2005) sustentam a subdivisão da CA de Zahra e George (2002), bem como testam empiricamente a influência dos mecanismos organizacionais em todos os quatro processos da PACAP e RACAP. A validação empírica dos quatro processos da CA e do seu caráter multidimensional foi feita também nos estudos de Camisón e Forés (2009, 2010). Esses autores identificaram determinados atributos associados a cada um dos quatro processos (aquisição, assimilação, transformação e aproveitamento). Na mesma linha de raciocínio estão as pesquisas de Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011) e Flatten, Engelen, Zahra e Brettel (2011) que concebem a capacidade absorptiva formada pelos quatro processos propostos por Zahra e George (2002).

Diferentemente, Lane, Koka e Pathak (2006) argumentam em prol da existência de três processos sequenciais de aprendizagem organizacional que compõem a CA, denominados de aprendizagem exploratória, transformadora e de aproveitamento. O foco no aprimoramento do aprendizado organizacional deve ser constante e de forma equilibrada em todos os processos. Isso porque os benefícios obtidos na adoção conjunta de todos os processos de aprendizagem são maiores do que a soma dos benefícios obtidos na adoção isolada de cada um desses processos. Essa ideia é igualmente compartilhada e expandida por autores como Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008).

Vega-Jurado et al. (2008) subdividiram a CA entre CA industrial e CA científica. Na CA industrial, a aquisição do conhecimento externo se origina dos chamados parceiros industriais, que podem ser clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. Já no caso da CA científica, para adquirir um novo conhecimento, as empresas buscam parcerias com universidades, instituições de tecnologia e centros de pesquisas, tanto privados, quanto públicos. Portanto, esses autores sugerem que cada forma de conhecimento estaria associada a um tipo de capacidade absorptiva. O desenvolvimento da CA pode se dar de formas distintas, pois se relaciona com habilidades específicas necessárias para aquisição de cada forma de conhecimento (Versiani, Cruz, Ferreira, & Guimarães, 2010). Nesse sentido, a CA pode ser “puxada pela demanda” ou “empurrada pela ciência”, segundo Murovec e Prodan (2009).

Criticamente, Todorova e Durisin (2007) não reconhecem a transformação, afirmando que ela representa um processo alternativo ligado à assimilação. Isto é,

transformar não é uma consequência, mas uma alternativa, uma vez que o desenvolvimento de uma inovação a partir de um novo conhecimento externo pode acontecer sem a obrigatoriedade de a empresa transformar esse conhecimento. Sob a perspectiva desses autores, as empresas só transformam o novo conhecimento quando elas efetivamente não conseguem assimilá-lo, atestando que os mecanismos organizacionais e as relações de poder dentro das empresas atuam como fatores contingenciais. A ideia de que cada processo da capacidade absorptiva parece ser dependente de uma atividade específica, conduzida por diferentes agentes e distintos mecanismos organizacionais internos tem sido confirmada mais recentemente, por exemplo, por Patterson e Ambrosini (2015).

O estudo de Patterson e Ambrosini (2015) é particularmente integrativo dos modelos teóricos de Zahra e George (2002) e de Todorova e Durisin (2007), sugerindo um novo modelo que pode em alguns aspectos ser considerado sintetizador das controvérsias. Por exemplo, Patterson e Ambrosini (2015) acrescentam os processos de “procurar e reconhecer valor” do novo conhecimento externo e destacam que essa busca pode ser “ativa” ou “passiva”. Eles preconizam, também, que assimilar pode ser decomposto em assimilar antes de adquirir e assimilar após adquirir, conferindo uma maior ênfase ao processo de assimilação do conhecimento externo.

Em relação à busca passiva, esta significa que a empresa já tem reputação no segmento em que atua e conta com uma ampla rede de contatos, tais como fornecedores e outras empresas, que apresentam e oferecem novas informações. Já a busca ativa é mais orientada estrategicamente e ocorre quando a empresa explora as fontes que podem conter informações de valor, por exemplo, através de conferências, parcerias e entidades de pesquisa (Patterson & Ambrosini, 2015). No tocante ao processo de assimilar antes de adquirir, esses autores afirmam que envolve uma triagem preliminar dentre um conjunto de informações externas para selecionar quais delas serão avaliadas. Já assimilar depois de adquirir implica que a empresa já selecionou as informações que serão trabalhadas, dando início aos estudos internos para desenvolver a inovação.

Nessa direção, os estudos de Patterson e Ambrosini (2015) enriquecem a discussão sobre os processos de desenvolvimento da CA, seja por sugerir que as ações de “procurar por valor” e “reconhecer o valor” devem ser separadas da aquisição, criando um processo sequencial de assimilar e adquirir porque defendem

que a assimilação pode ser reconhecida como um processo que continua iterativamente através da aquisição, transformação e exploração. Além disso, esses autores sustentam que o processo de assimilação desempenha um papel bem mais relevante no desenvolvimento da CA do que todos os estudos anteriores haviam sinalizado.

Sabe-se que essa discussão tem tido vários desdobramentos teóricos. Porém, no debate conceitual sobre o desenvolvimento da CA propriamente dita, tem-se chamado a atenção para a importância e a sequência de determinados processos vis-à-vis a outros, assim como a participação de agentes sociais e de mecanismos organizacionais como meios de compartilhamento de tais conhecimentos internamente na empresa. Visando focar o debate nesse sentido, na próxima seção, identificam-se os principais mecanismos organizacionais citados na literatura, suas características e os seus respectivos impactos no desenvolvimento da capacidade absorativa.

2.1.2 A influência dos mecanismos organizacionais na capacidade absorativa

Os mecanismos organizacionais são definidos como as atividades ou práticas implementadas pelas empresas para desenvolverem a sua capacidade absorativa. Nesse sentido, os mecanismos organizacionais implicam diferenças em relação aos antecedentes organizacionais, considerados como os atributos ou características das empresas em um determinado período de tempo. Os mecanismos organizacionais mobilizam as trocas internas e externas do conhecimento, podendo ser considerados como elementos que ligam ações e recursos mediante atividades que são exercidas pelos indivíduos (Versiani et al, 2010).

A importância dos mecanismos foi notadamente destacada a partir dos estudos de Zahra e George (2002), que se referiam a eles como os Mecanismos de Integração Social (MIS). Esses mecanismos incentivam a socialização e a colaboração entre os empregados para compartilhar internamente um novo conhecimento externo, atuam como mediadores na transição da PACAP para a RACAP e contribuem para o desenvolvimento da CA.

Os mecanismos organizacionais podem ser formais ou informais. Os mecanismos formais caracterizam-se por serem organizados e sistematizados, tais

como reuniões (Jansen et al., 2005; Marzec, Tan, & Matthews, 2014; Zahra & George, 2002), treinamentos relacionados a projetos de inovação (Murovec & Prodan, 2009), círculos de qualidade, metodologia de solução de problemas (Vega-Jurado et al., 2008), rotação de função, equipes multifuncionais, participação na tomada de decisão, formalização e estabelecimento de rotinas (Armstrong & Lengnick-Hall, 2013; Jansen et al., 2005; Vega-Jurado et al., 2008). Já os mecanismos informais se referem a trocas de ideias entre os empregados e compartilhamento de experiências sem uma formalização dessas atividades na organização (Jansen et al., 2005; Marzec, et al., 2014; Zahra & George, 2002).

Portanto, os mecanismos organizacionais são atividades desenvolvidas nas empresas que estimulam o compartilhamento das ideias e de novas informações entre os empregados. É por intermédio da interação social que ocorrem as trocas de ideias e se disseminam as novas informações (Hotho, Becker-Ritterspach & Saka-Helmhout, 2012; Sheremata, 2000). Seguindo essa lógica, Camisón e Forés (2009, 2010) afirmam que a interação social não é meramente uma facilitadora, mas principalmente, um pré-requisito crítico, por desempenhar um papel fundamental ao interligar a CA individual à CA organizacional. Nesse sentido, pode-se inferir que a interação é o ponto de partida que promove a integração social entre os empregados, ao incentivar o compartilhamento e a assimilação de novos conhecimentos externos.

A integração social entre os empregados depende de alguns fatores, por exemplo, como se desenvolvem a coesão, a cooperação e a confiança mútua entre eles. O modo como os empregados interagem entre si tem um efeito no ambiente organizacional e vice-versa (Coleman, 1990; McEvily & Zaheer, 1999; Nahapiet & Goshal, 1998; Uzzi, 1997). Uma organização que estimula o estabelecimento de vínculos sociais mais estreitos entre os empregados favorece um ambiente com mais confiança, maior cooperação e, conseqüentemente, motivam as trocas de informações com mais qualidade. No caso de organizações em que a integração social é mais restrita, existe maior probabilidade de conflitos, o diálogo se torna mais limitado e, com isso, compromete-se o intercâmbio das informações entre os empregados (McEvily & Zaheer, 1999; Nahapiet & Goshal, 1998; Spender, 1996; Uzzi, 1997).

Dentre os mecanismos organizacionais relacionados à integração social, estão a conexão ou laço social, que podem ser superficiais ou intensos (Granoveter, 1973;

Jansen et al., 2005; Todorova e Durisin, 2007). No caso de uma conexão social superficial, compreendida como laço fraco por Granoveter (1973), os contatos entre os empregados são eventuais, o que favorece uma troca de ideias de forma livre e sem barreiras emocionais ou sociais. Essa conexão superficial é capaz de estimular a criatividade e o acesso a recursos inéditos que ultrapassam aqueles disponíveis no círculo de relacionamentos no qual o empregado está inserido. O laço fraco contribui positivamente para a assimilação do novo conhecimento externo (Jansen et al., 2005; Marzec et al., 2014; Todorova e Durisin, 2007).

Já as conexões sociais intensas, caracterizadas pela maior proximidade e entendidas como laços fortes (Granoveter, 1973), influenciam positivamente a RACAP, e ao mesmo tempo podem restringir a busca por novas informações, relacionada ao processo de aquisição da PACAP, pois os empregados tendem a se fechar e se limitar ao que é conhecido, como se estivessem em “prisões mentais” (Jansen et al., 2005; Marzec et al., 2014; Todorova e Durisin, 2007).

Vale ressaltar que a conexão social entre os empregados pode ser mediada pelo uso da tecnologia de informação. Nesse caso, a dinâmica é diferente, na medida em que o contato entre os empregados pode ser promovido por uma videoconferência, por exemplo. A tecnologia é um recurso que aproxima os empregados que estão em unidades (fábrica, matriz e filiais) e localidades distantes ao viabilizar conexões sociais mais próximas e frequentes. Nesse sentido, o uso da tecnologia pode colaborar para que os empregados relacionem mais rapidamente os seus conhecimentos prévios às novas informações externas. O uso da tecnologia é capaz de favorecer os processos de transformação e exploração de um novo conhecimento e, conseqüentemente, contribuir positivamente com a RACAP (Roberts, 2015).

No que tange aos funcionários recém-contratados ou recém-transferidos de outras unidades, observa-se que a conexão social tende a ser incipiente ou mesmo inexistente. Nesse caso, as empresas podem desenvolver atividades específicas para favorecer a criação de vínculos sociais entre os novos funcionários e aqueles com “maior tempo de casa”. As táticas de socialização, como, por exemplo, reuniões de curta duração, são mecanismos organizacionais que possibilitam ao novo empregado ter contato com colegas de vários departamentos e receber deles informações gerais das mais variadas áreas (*on the job*). Esses mecanismos podem contribuir para

aumentar a compreensão do novo empregado em relação às normas e procedimentos de cada área, assim como para compartilhar os códigos comuns e os valores organizacionais mais prevalentes na empresa (Jansen et al., 2005; Vega-Jurado et al., 2008).

Em relação à influência das táticas de socialização na CA, nota-se que se trata de um mecanismo organizacional que pode impactar negativamente o processo de aquisição da PACAP. Isso porque novos funcionários tendem a se limitar às informações recebidas, reforçando conceitos e valores organizacionais pré-estabelecidos e, por consequência, desestimular a busca por um novo conhecimento externo (Jansen et al., 2005). Por outro lado, em relação aos processos da RACAP, o impacto das táticas de socialização tende a ser positivo, pois o novo empregado é capaz de fazer uma associação do seu conhecimento prévio com os procedimentos recebidos na socialização. Dessa forma, os processos de transformação e exploração das novas informações podem ser favorecidos (Jansen et al., 2005; Marzec et al., 2014).

Portanto, pode-se afirmar que as conexões sociais e as táticas de socialização dizem respeito aos mecanismos organizacionais relacionados à integração social. Esses mecanismos se aglutinam em descrições referentes aos tipos de relacionamento e aos tipos de comunicação, bem como aos sentimentos de proximidade entre os indivíduos. Tais mecanismos tendem a atuar como facilitadores da comunicação nas organizações na medida em que possibilitam aos empregados estabelecerem vínculos capazes de promover a confiança e a cooperação.

O Quadro 1 ilustra a compreensão em relação aos mecanismos organizacionais relacionados a integração social.

Quadro 1 - Mecanismos Organizacionais relacionados à Integração Social

MO 1 Mecanismos Organizacionais Relacionados à Integração Social	DESCRIÇÃO	AUTORES
1. Conexão ou Laço Social 2. Táticas de Socialização	1. Relacionamento, densidade dos vínculos, nível de comunicação, confiança e cooperação entre os empregados e os variados grupos sociais nas organizações 2. Ações que promovem a integração social principalmente entre os novos empregados (<i>on the job</i>)	Granovetter (1973) Coleman (1990) Cohen e Levinthal (1990) Uzzi (1997) McEvily e Zaheer (1999) Sheramata (2000) Zahra e George (2002) Jansen et al. (2005) Todorova e Durisin (2007) Camisón e Forés (2009, 2010) Hotho et al. (2014) Marzec et al. (2014) Roberts (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Constata-se, porém, que a integração social é necessária, mas não suficiente para garantir que o conhecimento seja compartilhado internamente de forma proveitosa nas empresas. Outros mecanismos organizacionais, como por exemplo, aqueles relacionados à estrutura corporativa, também exercem um papel importante ao criarem condições favoráveis à proximidade das interações (Bosh, Volberda, & Boer, 1999; Gupta & Govindarajan, 2000; Hotho et al., 2014; Lane, Salk & Lyles, 2001; Jansen et al. 2005; Meeus, Oerlemans, & Hage, 2001; Vega-Jurado et al., 2008).

A formalização e o estabelecimento de rotinas são mecanismos relacionados à estrutura corporativa e dizem respeito ao nível com que regras, procedimentos, instruções e comunicações são formalizadas ou escritas para aumentar a assertividade das tarefas. A formalização reflete a padronização dos comportamentos por normas explícitas (Jansen et al., 2005; Vega-Jurado et al., 2008). O estabelecimento de rotinas escritas, por sua vez, se mostra mais adequado às tarefas repetitivas, sem muita variação e sem grande complexidade por exigirem menor atenção dos empregados. Portanto, as normas e rotinas são estabelecidas pelas empresas a fim de aumentar a previsibilidade e mitigar as falhas dos empregados quando da execução das tarefas (Jansen et al, 2005).

A formalização e o estabelecimento de rotinas excessivos limitam a proatividade dos empregados, pois podem dificultar ações mais espontâneas que

porventura surgiriam como respostas às situações inesperadas (Jansen et al., 2005). As rotinas são capazes de resultar na redução da criatividade e da troca de ideias, bem como desencorajar condutas inovadoras. Portanto, elas tendem a possuir um impacto negativo nos processos da PACAP. Por outro lado, podem influenciar positivamente os processos da RACAP, pois facilitam a identificação e a recuperação da informação quando for necessária novamente a sua utilização (Jansen et al., 2005; Vega-Jurado et al., 2008).

Vale ressaltar ainda que mecanismos como o grau de centralização da tomada de decisão e a flexibilidade organizacional (Gupta & Govindarajan, 2000; Lane, Salk & Lyles, 2001) podem influenciar a CA das empresas. Concentrar ou delegar as decisões, assim como o grau de rigidez da hierarquia são mecanismos evidentes que podem impactar o desenvolvimento da CA (Lane et al., 2001; Meeus et al., 2001).

Ao tratar das condicionantes organizacionais, Hotho et al. (2014) destaca alguns mecanismos considerados relevantes no desenvolvimento da CA das empresas, tais como a redução das limitações na estrutura vertical e horizontal e sistemas de incentivo que premiam os empregados com bônus extras quando melhorias são implementadas. Em relação à redução das estruturas verticais, cita-se a transferência de algumas responsabilidades da supervisão para alguns empregados de funções hierárquicas mais operacionais (Hotho et al., 2014). O resultado dessa ação pode impactar positivamente no desenvolvimento da CA, pois além do empregado contribuir com novas ideias, ele pode contribuir para diminuir as barreiras internas existentes e promover um melhor compartilhamento de novos conhecimentos (Hotho et al., 2014).

Já no caso da estrutura horizontal, uma maneira de reduzir as barreiras organizacionais seria incentivar uma maior integração entre as diferentes áreas, como por exemplo, com a implantação de grupos de trabalho interdepartamental (Hotho et al., 2014). A dinâmica dessa ação pode promover um melhor entendimento entre os empregados em relação às suas diferentes demandas e ajuda a reduzir as demarcações entre os departamentos (Hotho et al., 2014).

No tocante às políticas de bonificação, por exemplo, as premiações específicas pelas melhorias implementadas, é uma ação que visa não só reconhecer, como sustentar uma dinâmica corporativa que incentiva os empregados buscarem melhorias contantes (Hotho et al., 2014). Esse reconhecimento contribui para criar um

ambiente corporativo mais colaborativo entre os empregados, na medida em que eles se sentem mais motivados pela perspectiva de serem reconhecidos. Esse ambiente favorece uma maior maior integração entre os empregados e, conseqüentemente, motiva para que novas ideias surjam com mais frequência (Hotho et al., 2014).

As organizações que buscam implementar estruturas mais flexíveis, tanto vertical, quanto horizontal, criam um ambiente corporativo em que os empregados se sentem mais à vontade para expor as suas opiniões e trocar ideias de forma mais aberta, ou seja, o corpo funcional tem mais liberdade para apresentar as suas sugestões (Hotho et al., 2014). Embora esses mecanismos ainda não tenham sido amplamente testados empiricamente em cada processo da CA, pode-se inferir que essas atividades colaboram para desenvolver tal capacidade.

Dessa maneira, a formalização, o estabelecimento de rotinas, o grau de centralização e a flexibilidade organizacional podem ser agrupados como mecanismos relacionados à estrutura corporativa. O Quadro 2 sintetiza esse entendimento:

Quadro 2 - Mecanismos Organizacionais relacionados à Estrutura Corporativa

MO 2 Mecanismos Organizacionais Relacionados à Estrutura Corporativa	DESCRIÇÃO	AUTORES
1. Estabelecimento de Rotinas e Formalização 2. Nível de Centralização 3. Flexibilidade Organizacional	1. Procedimentos, regras, tarefas organizadas, instruções normativas estabelecidas pelas organizações para determinadas atividades rotineiras 2. Estrutura organizacional em que a tomada de decisão pode ser mais concentrada no corpo dirigente ou mais descentralizada para outros níveis hierárquicos 3. Estruturas organizacional em que as políticas de RH ou estrutura interna podem ser mais maleáveis ou mais rígidas (ex.: horários, <i>home office</i> , licenças não remuneradas, acesso à internet)	Bosh et al. (1999) Gupta e Govindarajan (2000) Meeus, Oerlemans e Hage (2001) Lane et al. (2001) Jansen et al. (2005) Vega-Jurado et al. (2008) Hotho et al. (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos mecanismos organizacionais descritos até aqui, acrescentam-se as atividades nas empresas relativas a participação na tomada de decisão (Armstrong &

Lengnick, 2013; Jansen et al., 2005; Kline & Wagner, 1994; Winter, 2003; Wit et al., 2012), a formação de equipes multifuncionais e forças tarefas (Armstrong & Lengnick, 2013; Denison et al., 1996; Dougherty & Tolboom, 2008; Jansen et al., 2005) e a rotação de função (Bosch et al., 1999; Galbraith, 1973; Henderson & Cockburn, 1994; Jansen et al., 2005).

No caso específico da participação na tomada de decisão, ela ocorre na medida em que empregados que não têm posição de comando são convidados para contribuir com as suas sugestões para incrementar projetos, produtos e serviços. Sugere-se que a participação na tomada de decisão pode impactar de forma positiva os processos da PACAP (Armstrong & Lengnick, 2013; Jansen et al., 2005). Contudo os estudos empíricos disponíveis só comprovam influência positiva especificamente no processo de aquisição (Jansen et al., 2005). Isso pode ocorrer devido ao fato de que os empregados que não estão habituados a participar desse tipo de atividade se sentem mais motivados para buscar novas fontes de informação externa para balizar as suas recomendações com mais pertinência. Além disso, eles têm uma grande oportunidade para se destacarem profissionalmente ao poder colaborar num processo decisório que normalmente é reservado à liderança (Armstrong & Lengnick, 2013; Wit et al., 2012).

Em relação a RACAP, sugere-se que o impacto do mecanismo de participação na tomada de decisão seja negativo (Armstrong & Lengnick, 2013). Alguns profissionais podem se sentir inseguros para decidir na medida em que eles não têm muita experiência e não estão habituados a assumir os riscos decorrentes de uma decisão. Ademais, a multiplicidade de experiências e de funções em um processo decisório é capaz de dificultar o consenso e atrasar as decisões relativas à transformação e exploração de um novo conhecimento externo (Armstrong & Lengnick, 2013; Jansen et al., 2005).

No tocante às equipes multifuncionais e forças-tarefa, por sua vez, entende-se que estes são mecanismos que dizem respeito à formação de grupos de trabalho de empregados com experiências heterogêneas de *background* e especialização (Armstrong & Lengnick-Hall, 2013; Jansen et al., 2005; Wit et al., 2012). A diversidade e heterogeneidade desses grupos de trabalho, além de incentivar uma troca de ideias mais rica e livre entre os empregados, pode colaborar na interpretação mais eficaz das novas informações externas. Nesse sentido, os estudos empíricos de Jansen et al. (2005) confirmam que esses mecanismos podem impactar positivamente a

PACAP. Porém, em trabalhos recentes é sugerido que as equipes multifuncionais e forças tarefa normalmente têm impacto negativo na RACAP (Armstrong & Lengnick-Hall, 2013; Slotegraaf & Atuahene-Gima, 2011; Wit et al., 2012). As diferenças de conhecimento entre os membros dessas equipes fazem a integração do conhecimento ser viabilizada somente através de um diálogo muito aberto, com total disponibilidade de recursos e de tempo. No entanto, poucos grupos de trabalho têm todas essas condicionantes e como resultado é capaz de ter um efeito negativo na RACAP (Armstrong & Lengnick-Hall, 2013).

Em relação à rotação de função, trata-se de um mecanismo que se relaciona à mobilidade lateral dos funcionários e ocorre geralmente entre pares de diferentes áreas. Esse mecanismo promove uma complementaridade da experiência dos empregados e é capaz de aprimorar as habilidades de resolução de problemas (Cohen & Levinthal, 1990; Noe & Ford, 1992). A rotação de função pode ampliar a perspectiva que o empregado possui para relacionar um novo conhecimento externo com o seu prévio conhecimento, desenvolvendo as suas competências para absorver novas informações (Jansen et al., 2005).

A expectativa é que a rotação de função proporcione um incremento na troca de conhecimento, pois um funcionário, vindo de uma outra área, traz uma nova visão e um diferente *background* sobre como resolver problemas e aplicar soluções (Jansen et al., 2005; Wit et al., 2012). Espera-se, portanto, um impacto positivo do mecanismo de rotação de função na PACAP, afinal a chegada de um novo membro pode criar um ambiente mais aberto e propício ao compartilhamento de novos conhecimentos (Armstrong & Lengnick-Hall, 2013; Jansen et al., 2005; Skilton & Dooley, 2010; Wit et al., 2012). Já em relação à RACAP, os estudos empíricos só sugerem um impacto positivo da rotação de função no processo de transformação. Esse fato pode ser explicado em função de o empregado, ao chegar numa nova área, poder colaborar com conceitos inéditos e facilitar a combinação do novo conhecimento com as informações que ele já tem de outros departamentos da empresa. Porém, no que tange ao processo de exploração, não foi comprovado um impacto positivo ou negativo do mecanismo rotação de função (Jansen et al., 2005).

Por fim, ressaltam-se os mecanismos organizacionais dos treinamentos relacionados à projetos de inovação (Murovec & Prodan, 2009; Van den Bosch, Volberda & De Boer, 1999). Vários estudos já demonstraram que a prévia qualificação

dos empregados tem relevância no desenvolvimento da CA. Porém, alguns estudos constataram que as empresas podem tirar melhor proveito se treinarem a sua equipe interna com o objetivo primordial de desenvolver as suas habilidades criativas para estimular novas ideias e aprimorar os conhecimentos voltados para inovação (Chou, 2005; Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park, 2003; Murovec & Prodan, 2009).

Nesse sentido, os treinamentos customizados nas empresas, cujo conteúdo principal é voltado para os empregados compreenderem melhor as principais demandas por produtos, tendências e novidades do mercado, apresentam-se como importantes mecanismos organizacionais (Murovec & Prodan, 2009; Minbaeva et al., 2003). Os treinamentos desenvolvem as habilidades dos empregados para identificar novas informações externas de valor e gerar sugestões de melhorias (PACAP) ou até o desenvolvimento de novos produtos (Chou, 2005; Murovec & Prodan, 2009; Van den Bosch, Volberda & De Boer, 1999).

Portanto, verifica-se que a participação na tomada de decisão, as equipes multifuncionais, as forças-tarefas, a rotação de função e os treinamentos direcionados para inovação são mecanismos organizacionais capazes de aprimorar as competências técnicas e enriquecer a experiência dos empregados. Nesse sentido, considera-se que esses mecanismos dizem respeito às dinâmicas de aperfeiçoamento profissional, podendo ser agrupados em mecanismos organizacionais relacionados ao desenvolvimento de pessoas. O Quadro 3 resume esse raciocínio:

Quadro 3 - Mecanismos Organizacionais relacionados ao Desenvolvimento de Pessoas

MO 3 Mecanismos Organizacionais Relacionados ao Desenvolvimento de Pessoas	DESCRIÇÃO	AUTORES
1. Participação na Tomada de Decisão 2. Forças Tarefas e Equipes Multifuncionais 3. Rotação de Função 4. Treinamentos relacionados à inovação	1. Envolve empregados de vários níveis hierárquicos nos processos decisórios 1. Grupo de profissionais reunidos numa equipe de trabalho temporária, definida pela liderança da organização, para conduzir um novo projeto ou propor melhorias em produtos e serviços. 3. Mudança lateral de posição entre os empregados, podendo ser da mesma área ou envolver profissionais de outras áreas 4. Capacita os empregados para desenvolver suas habilidades criativas e estimular novas ideias	Gupta e Govindarajan (2000) Lane et al. (2001) Meeus et al. (2001) Chou (2005) Jansen et al. (2005) Minbaeva et al. (2003) Murovec e Prodan (2009) Lewin et al. (2011) Armstrong e Lengnick-Hall (2013) Hotho et al. (2014) Van den Bosch et al. (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao descreverem-se os diversos mecanismos organizacionais aqui mencionados, pode-se inferir que alguns atores sociais desempenham um papel de maior destaque e, assim sendo, contribuem de forma diferenciada no desenvolvimento dos processos da CA. Esse fato pode ser justificado devido aos mais variados fatores, tais como a área de atuação (Noble & Birkenshaw, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995), o conhecimento técnico (Hartley, Benington & Binns, 1997; Jones, 2006), além da experiência (Holmqvist, 2003), da diversidade cultural (Seabright, Levinthal & Fichman, 1992) e da posição hierárquica que o indivíduo ocupa na empresa (Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou & Ferdinand, 2008; Hotho et al., 2012; Sun & Anderson, 2012).

Esses indivíduos são capazes de identificar com mais propriedade as novas fontes de informação e selecionar o conhecimento externo de valor que poder gerar uma inovação. Esses profissionais são denominados como agentes de mudança (Jones, Herschel & Moesel, 2003; Hotho et al., 2012; Jones, 2006) e podem colaborar na procura de novas fontes de inovação, na seleção de informações de valor, bem como atuar para que essas novas informações sejam difundidas em toda a organização (Lenox & King, 2004). Nesse sentido, agentes sociais podem impactar

positivamente na aquisição e na assimilação de um novo conhecimento externo (Easterby-Smith et al., 2008; Jones, 2006; Sun & Anderson, 2012).

A atuação dos agentes sociais pode ser disseminada entre vários membros da empresa ou centralizada em lideranças das áreas consideradas mais estratégicas (Cohen e Levinthal, 1990; Easterby-Smith et al., 2008; Jones, 2006). Em muitas organizações, profissionais que ocupam cargos de comando se responsabilizam diretamente pela busca do novo conhecimento externo fora das fronteiras da empresa, atuando internamente como os “patrocinadores” dessa aquisição e assimilação (Davids & Verbong, 2007). Na transmissão dessas informações, um dos grandes desafios da liderança é a receptividade dos empregados, pois uma novidade pode enfrentar resistências, tanto pelo desconhecimento, quanto pela insegurança ou credibilidade do agente (Hartley et al., 1997; Hotho et al., 2012; Jones, 2006; Salama & Easterby-Smith, 1994).

O papel do líder, como agente da mudança, é atuar para mitigar as barreiras internas que, por ventura, possam existir na empresa em função de culturas organizacionais rígidas (Lane et al., 2001), de barreiras de comunicação (Cohen & Levinthal, 1990; Meeus et al., 2001) ou, até mesmo, de disputas de interesses e poder (Ben-Menahem, Kwee, Volberda, & Bosch, 2013; Davids & Verbong, 2007; Jones, 2006). Nesse sentido, a posição de poder de decisão do líder legitima a importância da nova informação e orienta os empregados para que sigam na direção desejada (Jones, 2006; Easterby-Smith et al., 2008; Sun & Anderson, 2012).

A liderança no papel de agente de mudança pode influenciar não só a busca por um novo conhecimento externo, como também na disseminação desse conhecimento internamente (Meyer & Stensaker, 2007). Por exemplo, o corpo dirigente pode envolver a média gerência numa tomada de decisão mais estratégica (Sun & Anderson, 2012). Desse modo, a média gerência com mais prestígio e autonomia desempenha um papel facilitador para que informações fluam com mais agilidade entre os diversos níveis organizacionais. Segundo alguns autores, tais como Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou e Ferdinand (2008) e Sun e Anderson (2012), um dos principais papéis do agente de mudanças é propiciar ou facilitar a aquisição e a assimilação de novas informações externas.

Algumas características são consideradas como primordiais para que a liderança exerça a sua influência como agente de mudança. Primeiramente, o líder

deve criar um ambiente propício a uma efetiva integração social ao incentivar as trocas de ideias e um clima corporativo que seja aberto às sugestões. Além disso, o líder deve ser receptivo às novidades, comunicar-se abertamente com todas as áreas e incentivar a integração dos empregados ao propiciar o exercício da autonomia e a valorização do pensamento criativo (Noblet, Simon & Parent, 2011).

O líder deve, ainda, estar em contínua atualização, seja profissional ou pessoal para estar atento às mudanças (Ben-Menahem et al., 2012; Noblet et al., 2011). Ademais, a liderança deve tirar o melhor proveito dos recursos internos da empresa para acompanhar as mudanças no ambiente externo (Ben-Menahem et al., 2012). Isso ocorre na medida em que os líderes acumulam conhecimentos e experiências, desenvolvem competências pessoais e de gestão para selecionar as melhores ideias e incentivar os seus colaboradores a incorporá-las mais facilmente (Ben-Menahem et al., 2012; Meyer & Stensaker, 2007; Noblet et al., 2011).

Como se pôde verificar, os agentes de mudança são importantes vetores na busca das fontes externas de conhecimento e na seleção das novas informações de valor que devem ser internalizadas pela empresa para desenvolver uma inovação. Compreende-se, então, que os agentes de mudança podem influenciar na procura e identificação de uma nova informação externa, assim como, nos processos de aquisição e assimilação dessa informação internamente na empresa. O Quadro 4 apresenta um sumário dessa compreensão, agrupando os elementos da literatura que se referem aos agentes sociais que se apresentam relacionados às atitudes de mudança.

Quadro 4 - Agentes de Mudança

Agentes de Mudança	DESCRIÇÃO	AUTORES
1. <i>Gatekeeper</i> 2. Elos 3. Liderança	1. Funcionários responsáveis por identificar e trazer as informações externas de valor para dentro da organização 2. Profissionais que fazem a ligação entre as fontes de conhecimento externo e interno para incentivar a inovação nas empresas 3. Corpo dirigente e líderes das mais diversas áreas que promovem o compartilhamento do novo conhecimento	Cohen e Levinthal (1990) Jones (2006) Davids e Verbong (2007) Meyer e Stensaker, (2007) Easterby-Smith et al. (2008) Sun e Anderson (2012) Noblet et al. (2011) Ben-Menahem et al. (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o Quadro 4 finaliza-se o referencial teórico desta dissertação. A revisão apresentada mostra que a literatura destaca vários mecanismos organizacionais e os seus respectivos impactos nos processos de desenvolvimento da CA. Observou-se, desde a primeira seção deste referencial, que os agentes de mudança são os principais responsáveis pela captura de um novo conhecimento externo e atuam para que esse conhecimento seja incorporado internamente na empresa. O acionamento desse conhecimento é realizado por diversos mecanismos organizacionais que podem ser agrupados em três grandes grupos, quais sejam: integração social, estrutura corporativa e desenvolvimento de pessoas.

Com esse entendimento, busca-se, na terceira seção, sintetizar a análise conceitual discutida até aqui, propondo um modelo teórico que ilustre a influência dos mecanismos organizacionais e dos agentes de mudança no desenvolvimento da capacidade absorativa. Tal modelo representa o quadro conceitual que guiou a pesquisa empírica desta dissertação.

2.1.3 Framework conceitual

A discussão sobre o desenvolvimento da capacidade absorativa ancora-se em uma elaboração teórica que se iniciou com os estudos de Cohen e Levinthal (1990), e com o modelo proposto por Zahra e George (2002). Tais autores, considerados como clássicos da literatura, têm sido debatidos desde então. Nesse debate, sobressai a contribuição questionadora de Todorova e Durisin (2007) e de outros trabalhos mais recentes, como os de Patterson e Ambrosini (2015), os quais ampliam o debate conceitual sobre a CA. As discussões envolvem, principalmente, a quantidade e a natureza dos processos que envolvem a capacidade absorativa, como também os mecanismos organizacionais e agentes de mudança que impactam tal CA.

Em relação à quantidade dos processos da CA, observou-se que alguns autores defendem a ideia de que existem pelo menos três processos sequenciais, coadunando-se à ideia original de Cohen & Levinthal (1990). Outros estudos sustentam a concepção da existência de quatro processos sequenciais, quais sejam, aquisição, assimilação, transformação e exploração. Independentemente da quantidade dos processos, os autores concordam que os mesmos têm um papel relevante para aprimorar a CA e sustentar a dinâmica inovadora das empresas.

No tocante à natureza dos processos da CA, observou-se que muitos trabalhos preconizam uma sequência unidirecional dos mesmos, outros ressaltam a bidirecionalidade enquanto alguns, ainda, sugerem uma dinâmica multidirecional. Em uma linha de raciocínio mais ampla, pode-se argumentar que os processos da CA não seguem apenas um único sentido. Isto é, esses processos envolvem um fluxo iterativo, criando uma interdependência e maior complexidade entre eles. Nessa lógica, por um lado, um processo específico pode ter uma relevância maior do que os outros dependendo da situação que o envolve. Porém, se algum processo não for desenvolvido o suficiente é capaz de comprometer todo o fluxo de sustentação dos resultados de inovação das empresas

O modelo teórico de Patterson e Ambrosini (2015) é uma referência atual e comprovada empiricamente que retrata essa complexidade. Esses autores conseguem incorporar ideias dos precursores do debate sobre capacidade absorptiva, tanto quanto as críticas que se iniciaram mais fortemente com o modelo de Todorova e Durisin (2007). Nesse sentido, é o modelo escolhido para ser preliminarmente adotado como ponto de partida para a elaboração do *framework* que guia esta investigação.

Reitera-se que essa opção se justifica pelos seguintes motivos. Primeiro, esses autores apresentam um modelo que reflete vários componentes da proposta de Zahra e George (2002) que é uma das referências mais citadas na literatura sobre CA. Segundo, o modelo de Patterson e Ambrosini (2015) também considera os elementos do modelo de Todorova e Durisin (2007), que não só sugerem o caráter iterativo e dinâmico dos processos da CA, como questionam o caráter formalista da subdivisão entre a CA Potencial (PACAP) e a CA Realizada (RACAP).

O modelo de Patterson e Ambrosini (2015) se baseia em estudo empírico qualitativo, o que ilumina os aspectos significativos e simbólicos do desenvolvimento da capacidade absorptiva, aspectos esses, que têm sido negligenciados na literatura. Desse modo, esses autores apresentam uma versão teórica mais próxima de realidades empíricas que abrangem a complexidade inerente aos fenômenos sociais, especificamente aqueles que envolvem a inovação.

Patterson e Ambrosini (2015) sustentam que o desenvolvimento da CA se inicia a partir dos processos de procurar e reconhecer o valor das novas informações externas. Tais processos podem caracterizar-se por busca ativa quando a empresa é

a precursora na busca das fontes de inovação e do novo conhecimento externo. Já a busca passiva ocorre, principalmente, quando são os fornecedores ou outros agentes que procuram a empresa para oferecer as novidades do mercado.

Na sequência, essas informações são previamente assimiladas, antes e depois da empresa adquiri-las. O processo de assimilar ocorre de forma iterativa aos processos de transformação e exploração. Nesse sentido, o processo de assimilação tem um papel bem mais abrangente do se supunha até pelos outros modelos de capacidade absorptiva identificados na literatura.

Um dos argumentos defendidos por Patterson e Ambrosini (2015) é de que um novo conhecimento externo para ser aproveitado comercialmente, precisa ser previamente analisado em detalhes e interpretado na sua amplitude, para justificar a empresa adquiri-lo e seguir com as ações internas para desenvolver uma inovação. O processo de assimilação pode ser de duas naturezas: assimilar antes de adquirir e assimilar após adquirir. Nessa direção, os autores dão uma nova dimensão mais abrangente ao processo de assimilar. Acredita-se que essa ideia faz bastante sentido quando se trata de uma decisão corporativa em que a empresa necessita priorizar os seus investimentos e avaliar o volume de recursos que será alocado em determinado projeto ou produto de inovação.

O processo de transformação também ocorre num fluxo iterativo com os processos de “assimilar após adquirir” e “explorar”. Tal fluxo mostra um alinhamento aos conceitos de Todorova e Durisin (2007), que defendem que uma empresa só transforma um novo conhecimento se ele não foi devidamente assimilado. Reforça ainda que o processo de transformação, quando ocorre, não segue uma direção única e sequencial, mas sim, iterativamente com os de exploração. A transformação e a exploração são processos desencadeados conscientemente e não apenas como respostas espontâneas, embora enquanto processos iterativos, eles possam acontecer sem propósitos claros em seu começo. Na prática, tal iteratividade demonstra uma dinâmica que realça ainda mais a importância da assimilação.

Ao modelo teórico de Patterson e Ambrosini (2015) agregaram-se as influências dos agentes de mudança e também dos mecanismos organizacionais. Esses mecanismos foram aglutinados em três grupos, de acordo com o entendimento que se obteve da literatura, a saber: integração social, estrutura corporativa e desenvolvimento de pessoas.

No caso dos mecanismos relacionados à integração social, constata-se um impacto positivo nos processos iniciais, quais sejam, de procurar e reconhecer o valor, adquirir e assimilar. Destaca-se um dos mecanismos organizacionais desse grupo, o de conexão social. Quando a conexão social é mais superficial, esse mecanismo favorece a troca mais livre de ideias entre os membros da empresa e impacta positivamente os processos iniciais. Mas quando a conexão social é mais densa, a influência desse mecanismo é positiva, especificamente, nos processos de transformação e exploração, pois reforça a visão dos empregados sobre normas e regras internas da empresa.

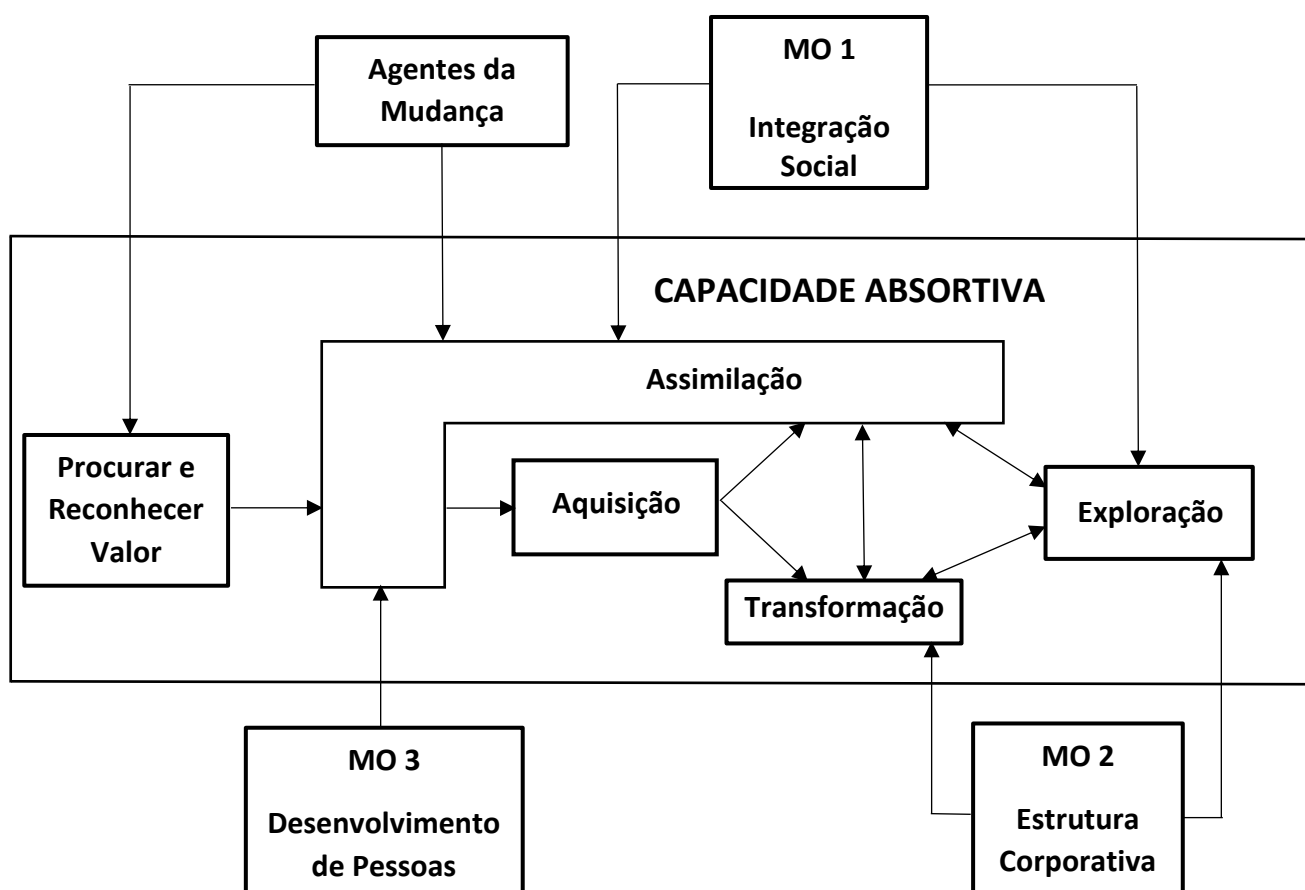
Em relação ao segundo grupo de mecanismos organizacionais, aqueles atrelados à estrutura corporativa, quando se refere à gama de procedimentos e rotinas das empresas, também se sugere um impacto positivo nos processos de transformar e explorar. Um dos motivos já destacado é que a empresa, ao estabelecer procedimentos claros e bem organizados, facilita aos empregados acessá-los e utilizá-los periodicamente.

Por fim, tem-se o terceiro grupo, formado pelos mecanismos organizacionais associados ao desenvolvimento de pessoas. Para exemplificar, considera-se o mecanismo organizacional de treinamentos dos empregados em projetos relacionados à inovação. Percebe-se que quanto mais os empregados forem treinados e possuírem uma visão mais ampla das operações da empresa, maior a probabilidade de identificarem as principais demandas do mercado e contribuir com novas ideias pertinentes com potencial de gerarem uma inovação. Nesse sentido, esse mecanismo é capaz de impactar positivamente os processos de aquisição e assimilação de um novo conhecimento externo.

Vale acrescentar o papel dos agentes de mudança, na medida em que não há mudança organizacional sem agentes desencadeadores. Os agentes de mudança atuam como captadores ou catalisadores do desenvolvimento da capacidade absorativa. Captadores devido à sua ação para identificar e buscar as possíveis fontes de inovação para trazer um novo conhecimento externo de valor para a empresa. E catalisadores, ao trabalhar pela mobilização interna de todo o ambiente organizacional, em prol da assimilação desse novo conhecimento. A síntese que discorreu sobre cada processo da capacidade absorativa e as respectivas influências dos agentes de mudança e dos três grupos de mecanismos organizacionais é

ilustrada no *framework* teórico e representada pela figura 1 a seguir.

Figura 1 – Framework teórico



Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo teórico de Patterson e Ambrosini (2015)

Conclui-se ainda que o *framework* conceitual apresentado é o que norteou a análise dos dados resultantes da pesquisa realizada na empresa selecionada para o desenvolvimento desta dissertação. Os detalhes da metodologia aplicada são discriminados no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia aplicada nesta dissertação, destacando-se que os procedimentos metodológicos consideraram as particularidades do tema objeto de pesquisa e da unidade empírica selecionada. Mostram-se, também, os processos de coleta dos dados, visando obter riqueza de detalhes suficientes para as análises e considerações finais deste estudo.

O capítulo foi dividido em quatro seções. Na primeira, justifica-se a opção pela pesquisa qualitativa e pela estratégia de um estudo de caso único longitudinal. Na segunda, apresenta-se a unidade empírica selecionada, objeto deste trabalho. Na terceira seção, detalha-se a estratégia de coleta de dados e na quarta tecem-se considerações acerca dos procedimentos de análise dos dados.

3.1 O método e a estratégia de pesquisa

Para compreender a influência dos mecanismos organizacionais no desenvolvimento da capacidade absorviva em uma empresa de médio porte do setor de HPPC, objetivo principal desta dissertação, optou-se pelo método de pesquisa qualitativa e pela estratégia de um estudo de caso único longitudinal. Isto porque pretendeu-se descrever e explicar como um determinado evento ocorre em uma organização específica (Yin, 2005). O principal objetivo do método qualitativo é relatar, sob o ponto de vista das pessoas envolvidas em uma realidade específica, as suas experiências sociais, afetivas e emocionais (Ragin, 1987; Yin, 1996). Já o estudo de caso único permite aprofundar uma investigação de um fenômeno e é frequentemente utilizado em pesquisa longitudinal, ou seja, se investiga, por exemplo, uma mudança em uma prática organizacional a partir de uma análise temporal ao longo da trajetória de uma empresa.

A pesquisa qualitativa visa compreender, a partir da perspectiva dos indivíduos entrevistados, como se desenvolvem as suas interações, de que maneira determinadas atividades são realizadas e como alguns eventos ocorrem no contexto analisado (Godoy, 1995). Assim a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa sobre aqueles que vivem uma determinada situação. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador analisa os dados no cenário onde eles ocorrem, buscando

entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (Denzin & Lincoln, 2006). Portanto, a pesquisa qualitativa atribui relevância aos depoimentos dos atores envolvidos, aos seus discursos e às definições transmitidas por eles (Vieira & Zouain, 2005).

O estudo de caso único longitudinal é recomendado em análises que visam abordar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, num determinado período de tempo, tais como o comportamento dos pequenos grupos, dos processos organizacionais, administrativos e da maturidade das empresas (Yin, 2005). O estudo de caso tem como finalidade descrever ou explicar uma situação, um objeto, um evento, explorar um tema, testar uma teoria ou gerar uma nova teoria (Eisenhardt, 1989). Portanto, a partir da definição da estratégia de um estudo de caso único longitudinal e da utilização do método qualitativo, escolheu-se a unidade empírica de pesquisa. A seguir, é descrito como foram os critérios para a escolher a unidade empírica objeto desta dissertação.

3.2. Escolha da unidade empírica de análise

Uma unidade empírica pode ser considerada como um indivíduo, um grupo, uma área de uma empresa, a empresa como um todo ou qualquer delimitação proposta pelo pesquisador, desde que ele defina claramente quais são os seus limites (Eisenhardt, 1989). Essa escolha deve ser feita com muita prudência e de forma objetiva (Yin, 2005), a fim de se obter resultados contributivos.

Neste trabalho, optou-se por selecionar empresas da cadeia produtiva do segmento de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), composta por 237 empresas no estado de Minas Gerais (ABIHPEC, 2016). Cabe ressaltar que esse segmento é o 2º setor da indústria brasileira que mais investe em inovação (ABIHPEC - 2016: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Assim, tais empresas se caracterizam por elevados investimentos em P&D para se manterem competitivas no mercado (ABIHPEC, 2016; BNDES, 2010).

Na busca para selecionar uma dessas empresas, utilizou-se o *site* da FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais), em que se acessou o “Cadastro Industrial”, depois selecionou-se o setor de “Fabricação de Produtos

Químicos”. Por fim, aplicou-se o filtro em “Fabricação de Cosméticos, Produtos de Perfumaria e Higiene Pessoal”.

A busca se deu apenas por empresas localizadas em Belo Horizonte, essencialmente, por questões de facilidade no acesso. Utilizaram-se os seguintes critérios para a escolha da empresa: ser de porte médio e ter pelo menos dez anos de operação. Esses critérios foram utilizados por este pesquisador devido às seguintes premissas: (i) as empresas de porte médio, normalmente, são mais receptivas do que as de grande porte para realização deste tipo de pesquisa, (ii) tendem a ser mais dinâmicas em suas operações e (iii) têm maior representatividade do que as empresas de pequeno porte. Em relação ao tempo de operação, entendeu-se que as organizações mais longevas são aquelas que estão mais consolidadas no mercado.

Havia 16 empresas de porte médio cadastradas no filtro “Fabricação de Cosméticos, Produtos de Perfumaria e Higiene Pessoal” e, desse total, foram pré-selecionadas 6 empresas com mais de 10 anos de operação. Verificou-se os telefones destas 6 empresas na busca realizada pela internet. Depois foram feitos contatos telefônicos com as mesmas. Para tal, utilizou-se um *script* padrão que auxiliou no esclarecimento sobre a pesquisa, seus objetivos e como seria a participação da empresa. Destaca-se ainda que este pesquisador considerou também na escolha da unidade empírica de análise a sua própria percepção quanto à receptividade e o interesse dela em participar da pesquisa.

Considerando-se os critérios destacados, foi selecionada a MT¹, uma empresa de capital nacional, sediada em BH, que comercializa, principalmente, produtos voltados para a linha capilar. Trata-se de uma organização familiar, com mais de vinte anos de atuação no mercado e que vende seus produtos em todo o território nacional. No site da empresa, na parte institucional, observou-se uma preocupação com questões sociais, meio ambiente e qualidade assegurada dos seus produtos.

Verificou-se nesta análise preliminar, que se tratava de uma empresa com um amplo portfólio e com uma intensa dinâmica de lançamento de novos produtos, indicando um histórico de constante inovação. No site da MT, observou-se também uma extensa agenda de eventos e treinamentos voltados para os seus principais parceiros (cabelereiros, distribuidores), o que sinalizava uma empresa que buscava estreitar o seu relacionamento comercial com o seu público alvo.

¹ MT: nome fictício para manter o sigilo e a identidade da empresa

Verificou-se ainda que a MT é uma organização não só voltada para o mercado brasileiro, buscando desenvolver a sua operação internacional, uma vez que já tem um escritório nos Estados Unidos e conta com parceiros comerciais nesse país. Pela longevidade, ou seja, mais de 20 anos de operação, entendeu-se que a empresa já tinha enfrentado diferentes ciclos econômicos ao longo da sua trajetória e demonstrava solidez. Além disto, soma-se o fato de que desde os primeiros contatos, o sócio presidente da MT foi aberto e sinalizou que estaria integralmente comprometido com a pesquisa. Nesse sentido, a empresa apresentava todos os requisitos essenciais para ser escolhida como a unidade empírica desta dissertação. Assim escolhida a empresa, definiu-se como os dados seriam coletados.

3.3 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados pode ser uma tarefa difícil e complexa e, se não for bem planejada, pode prejudicar a condução da pesquisa (Yin, 2005). Para realizar a investigação de forma eficaz e coletar os dados adequadamente, o pesquisador deve, previamente, desenvolver um planejamento operacional que consiste em várias etapas. Portanto, a coleta de dados deve considerar diversas fontes de evidências tais como entrevistas, documentos, arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2005).

No estudo de caso, uma das fontes de informações mais recomendadas são as entrevistas (Yin, 2001). A entrevista é uma técnica de pesquisa em que o pesquisador se apresenta frente ao entrevistado e lhe faz perguntas (Gil, 2008). Antes dessa etapa, elabora-se um roteiro. Assim sendo, utilizou-se na coleta de dados, entrevistas, cujos blocos envolveram cinco tópicos principais. Em cada tópico havia um bloco de quatro perguntas totalizando vinte perguntas. Essas perguntas foram elaboradas visando responder o objetivo principal e os objetivos específicos. Os objetivos específicos foram os seguintes: (i) discorrer sobre a quantidade e a natureza dos processos da capacidade absorviva, (ii) identificar e avaliar os principais mecanismos organizacionais que impactam esses processos e (iii) analisar o papel dos agentes de mudanças no desenvolvimento da capacidade absorviva.

Com o roteiro das entrevistas definido, preparou-se uma breve apresentação em *power point* para o sócio presidente da empresa, a fim de obter sua anuência e

indicações de entrevistados para a realização da pesquisa. Essa reunião presencial ocorreu no dia 14.12.16, em que se utilizou um sumário escrito como diretriz para apresentar as perguntas que seriam realizadas.

Após os esclarecimentos sobre a pesquisa, definiu-se conjuntamente com tal executivo que seriam entrevistados outros onze profissionais que ocupavam posições-chave nas principais áreas da empresa (P&D, Produção, Vendas, Marketing, RH, TI). Ademais, acordou-se que o proprietário de um importante distribuidor dos produtos da empresa e um consultor externo de estratégia que prestava assessoria há mais de dez anos para a MT, completariam a lista dos entrevistados, totalizando 14 pessoas. Desse modo, obtiveram-se múltiplos entrevistados o que favoreceu a validação dos dados, pois as informações puderam ser comparadas e confrontadas em sua veracidade (Meyer, 2001). Destaca-se ainda que o presidente foi entrevistado duas vezes porque na primeira entrevista priorizou-se coletar os dados sobre a trajetória da MT e na segunda foram realizadas as perguntas da pesquisa.

Após a apresentação da pesquisa e definição dos profissionais que seriam entrevistados, o sócio presidente enviou um e-mail padrão para todos os envolvidos, informando os detalhes gerais da pesquisa. Destacou-se que este pesquisador entraria em contato para realizar as entrevistas. Foi definida uma pessoa responsável na MT para auxiliar no agendamento desses encontros. No caso específico das entrevistas com o distribuidor e o consultor externo, eles também foram informados, antecipadamente, por telefone pelo presidente da MT, mas o agendamento foi realizado diretamente por este pesquisador.

Por fim, o sócio presidente recomendou começar as entrevistas somente em fevereiro de 2017, considerando que o final do ano não era um período adequado, devido a intensa movimentação dos negócios na empresa e, no mês seguinte, em janeiro, muitos profissionais estariam de férias. Portanto, a primeira entrevista ocorreu no dia 06.02.17 e as quatorze subseqüentes transcorreram ao longo de fevereiro, março e abril.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente. Este pesquisador foi oito vezes à MT para concluir as treze entrevistas, já que em alguns dias foram realizadas mais de uma entrevista. Além disso, houve deslocamento para realizar as outras duas entrevistas presenciais, com as duas pessoas que não trabalham na MT, quais sejam, o proprietário do distribuidor, localizado na cidade de Lagoa Santa-MG e

o consultor externo de estratégia, em Belo Horizonte. Esses dois entrevistados trouxeram dados incrementais relativos, especialmente, às questões que envolvem a empresa, mercado e concorrentes, agregando uma visão externa daqueles que trabalhavam na MT.

As entrevistas foram semiestruturadas (Trivinos, 1987), ou seja, apoiou-se em um roteiro básico e na medida em que outras perguntas surgiam faziam-se outras indagações, no sentido de agregar novas informações para enriquecer a coleta de dados. Na entrevista semiestruturada, existe uma diretriz mínima de condução das perguntas, que evita perda de tempo e falta de objetividade, porém, tem-se a flexibilidade para acrescentar outras perguntas, caso surjam aspectos não previstos, mas considerados relevantes para análise (Bauer et al., 2002).

Todas as entrevistas foram pré-autorizadas por todos os entrevistados e todo o conteúdo delas foi registrado num gravador de voz digital. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e, ao todo, resultaram um total de quase 11 horas. O conteúdo das falas dos 14 entrevistados foi transcrito por uma profissional especializada contratada, obtendo-se um *corpus* de 304 páginas.

A posição de cada um dos quinze entrevistados e o tempo total de cada entrevista estão relacionadas no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 - Síntese das entrevistas

ENTREVISTAS	POSIÇÃO	DURAÇÃO	PÁGINAS
E1	Assistente de Marketing	47'55"	24
E2	Assistente Comercial	37'40"	17
E3	Diretor Comercial	55'57"	22
E4 (*)	Diretor Presidente	45'16"	20
E5	Gerente de TI	57'45"	23
E6	Diretora de Marketing	52'29"	26
E7	Gerente de Marketing	30'55"	15
E8	Diretora de P&D	75'48"	28
E9 e E10 (**)	Gerente de P&D e Gerente de Controle de Qualidade	56'14"	38
E11	Consultor Externo	46'55"	20
E12	Distribuidor de Produtos MT	28'02"	14
E13	Diretora de RH	44'07"	18
E14 (*)	Diretor Presidente	44'14"	22
E15	Diretor Industrial	36'00"	17
TOTAL	15 Entrevistas	10h59'28"	304

Fonte: Elaborado pelo autor - (*) entrevistado duas vezes - (**) entrevistadas conjuntamente

Além das entrevistas, como fonte secundária de dados, foi solicitado aos entrevistados da MT, documentos que poderiam ser compartilhados, tais como *newsletters*, algumas análises de mercado, folhetos promocionais, revistas especializadas. Foram também obtidas por este pesquisador diretamente no site da MT informações sobre a linha de produtos principais, novos lançamentos previstos, seus canais de venda, os serviços oferecidos, eventos promocionais, parcerias, visão e valores. Complementando a coleta de dados, acessou-se os *sites* das principais feiras do segmento (*Beauty Fair* e *Hair Brasil*), da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), da *Euromonitor International* e de um informe setorial (BNDES, 2010).

3.4 Estratégia de análise de dados

A análise dos dados é uma das etapas finais da pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). Para iniciar a análise, todo o conteúdo das 304 laudas transcritas a partir dos 15 áudios foi integralmente registrado e organizado com a utilização de um *software* de pesquisa qualitativa, denominado N-Vivo versão 10. Este *software* possui diversos recursos que facilitam a análise, pois permite cruzamentos diversos por meio de suas funcionalidades. Portanto, sua utilização oferece maior consistência para a análise, pois tal *software* serve como um banco de dados que pode ser acessado e checado a qualquer momento para revisão do conteúdo das entrevistas.

Com a organização dos dados no N-Vivo, utilizou-se a estratégia de análise de conteúdo, geralmente, a mais usada para tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. A análise de conteúdo é uma leitura minuciosa das mensagens transcritas para interpretar os significados e o sentido extraído de todas as falas dos entrevistados (Bardin, 2004). Para definir as categorias considerou-se o referencial teórico e a síntese da análise conceitual. A partir da análise do conteúdo extraído das falas dos entrevistados identificou-se as subcategorias que facilitaram e enriqueceram a análise dos dados. Verificou-se ainda que algumas dessas subcategorias se associavam com mais de uma categoria selecionada. Todo esse trabalho foi realizado por este pesquisador e consumiu cerca de 73 horas durante um período de 14 dias. A seguir, no Quadro 6, são apresentadas as categorias com as suas respectivas subcategorias:

Quadro 6 - Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias (*)
Mecanismos Organizacionais Relacionados à Integração Social	- Influência Familiar e Estilo de Gestão - Conhecimento Prévio e Experiência Profissional - Busca do Conhecimento Externo e das Fontes de Inovação
Mecanismos Organizacionais Relacionados à Estrutura Corporativa	- Importância das Áreas de Vendas e Marketing - Importância da Área de P&D - Procedimentos e Rotinas Corporativas - Desenvolvimento de Novos Produtos e Inovações
Mecanismos Organizacionais Relacionados ao Desenvolvimento de Pessoas	- Atividades voltadas para o aperfeiçoamento profissional (treinamentos, <i>workshops</i>, cursos)
Agentes de Mudança	- Influência Familiar e Estilo de Gestão - Conhecimento Prévio e Experiência Profissional - Ação Empreendedora - Desenvolvimento de Novos Produtos e Inovações

Fonte: Elaborado pelo autor

(*) Descrição das subcategorias: Apêndice A

A partir dessa categorização e subcategorização dos dados, elaborou-se uma narrativa cronológica, que descreveu toda a trajetória dos 20 anos da empresa, de 1996 a 2016, em duas fases distintas. Essa narrativa foi enviada ao presidente da MT, para obter uma validação que atestasse que o conteúdo era fidedigno e contemplava a realidade expressada pelos entrevistados. O presidente validou a narrativa por escrito (*e-mail*) em 05.05.17. Tal narrativa expõe os dados desta pesquisa e é apresentada no próximo capítulo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Caracterização da MT

A MT é uma empresa brasileira, com organização familiar, de médio porte (SEBRAE/DIEESE - 2013), atuante no setor de cosméticos com produtos voltados, principalmente, para tratamento e transformação capilar. A empresa surgiu em Belo Horizonte/MG, no ano de 1996. Foi fundada pelo atual diretor presidente OL, sua esposa FB, diretora de P&D e dois irmãos do presidente, o atual diretor financeiro e o diretor industrial VB. Desde a sua fundação a MT mantém as operações em Belo Horizonte, onde encontram-se sua sede administrativa, uma fábrica e um centro de distribuição (E4; E14; E15).

Em 2016, a empresa tinha 121 funcionários, sendo que desse contingente, 70 estavam lotados na fábrica, onde é produzido o portfólio de 220 produtos (E13; E14). O seu corpo dirigente é composto pelo fundador-presidente OL e diretorias nas áreas de Recursos Humanos, Industrial, Financeira, Comercial, Marketing e P&D (E13; E14). Toda a diretoria é ocupada por membros da família, os quais possuem formação acadêmica alinhada com as suas respectivas responsabilidades funcionais (E13, E14).

A diretora de P&D está localizada na fábrica, em contato direto com a produção e conta com o suporte de duas gerências: Qualidade e Desenvolvimento de Produtos (E8; E9; E10). A diretoria de Recursos Humanos também fica na fábrica, diferentemente das diretorias de Marketing e Comercial, que estão lotadas na sede administrativa da empresa (E13). Desde 2010 a MT tem o apoio de oito consultores externos que dão assessoria nas áreas de Marketing, Finanças, Auditoria, Produtos, Controle de Qualidade, Industrial, Jurídica e Contábil (E4; E14).

4.2 Caracterização do mercado

A MT atua num mercado muito competitivo e suscetível às mudanças e às tendências momentâneas da moda, que vão desde à busca por novas fragrâncias até

a busca por ingredientes naturais de extratos, corantes e pigmentos vegetais (E3; E4; E6; E7; E8; E11; E14).

Afirma-se que uma das características da concorrência do mercado brasileiro é o surgimento periódico de pequenas empresas que não adotam os padrões de qualidade e as exigências determinadas pela ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (E8; E9; E10). Essas empresas lançam produtos que não atendem a legislação, conseguindo praticar preços muito baixos, gerando questionamentos e comparações de preços pelos clientes (E3; E9; E10; E14). Na outra ponta, estão as grandes multinacionais, com forte reconhecimento de marca, muitos recursos tecnológicos e financeiros, que investem em propagandas massivas na grande mídia, usam celebridades para endossar os seus produtos e tem forte presença em importantes canais de distribuição (E3; E4; E6; E8, E11).

Cabe ressaltar que a demanda de cosméticos no Brasil possui especificidades associadas às diferentes classes sociais, regionalidades, bem como ao aumento do consumo em função do acesso crescente das mulheres ao mercado de trabalho e ao maior interesse do público masculino pela linha de produtos beleza (ABIHPEC, 2016). Dados de pesquisas da ABIHPEC (2016) demonstram que o consumo de cosméticos cresceu quase cinco vezes nos últimos 15 anos no país, sendo um dos segmentos da economia que teve a maior expansão no período de 2000 a 2015. Tal crescimento pode ser aferido pela 4ª posição no *ranking* mundial de consumo de cosméticos dos consumidores brasileiros.

A MT seguiu o fluxo de crescimento do setor nos seus vinte e um anos de mercado. No período que vai da sua fundação em 1996 ao final do ano de 2017, a empresa tem ampliado as suas vendas para todo o Brasil. Afirma-se que esse crescimento é decorrente da constante inovação e lançamentos de novos produtos ao longo de todo percurso da empresa (E3; E8; E11; E14).

4.3 A trajetória de inovação da empresa MT

A trajetória da MT pode ser dividida em duas fases em função das deliberações de sua estratégia de crescimento. Desde a criação da empresa, a diretoria fez um

plano de crescimento para a primeira década e ao atingir suas metas fez um novo planejamento com o mesmo horizonte de tempo (E4; E11; E14). No planejamento da primeira década estabeleceram-se os objetivos de crescimento e da presença dos produtos da MT no mercado brasileiro (E14). Portanto, a fase da empresa que vai de 1996 a 2006 é denominada como “A Concepção e a Expansão da MT”. Essa fase caracterizou-se, principalmente, pelo crescimento e consolidação da empresa em todo país, alicerçado na ação empreendedora do seu corpo dirigente e das suas influências familiares e profissionais (E4; E8; E14; E15).

Já a segunda fase, de 2007 a 2016, é qualificada como “Revisão dos Negócios e Novo Posicionamento no Mercado”. Em 2006, o corpo dirigente avaliou os resultados obtidos em relação ao plano original e planejou ações para os próximos dez anos, em que se destacavam o desinvestimento na linha de perfumes e maior foco no desenvolvimento de produtos para cabelos (E11; E14). Observa-se que no caso específico desse planejamento, a MT contou com o aprendizado adquirido nos dez anos anteriores e também com o suporte de um consultor externo. Um dos resultados obtidos com a contratação do consultor foi a decisão por um novo posicionamento de mercado, em que a MT buscou ser reconhecida como uma empresa referência na linha de produtos para tratamento e transformação capilar (E11; E14).

4.3.1 Fase de 1996 a 2006: a concepção e a expansão da MT

4.3.1.1 Ação empreendedora e influência familiar e profissional

“A ideia de empreender sempre fez parte da família”, como relata o diretor presidente OL (E14). Desde 1991, ele, seus irmãos e a sua esposa já conversavam sobre a ideia de investir no segmento de cosméticos (E8; E14; E15), pois entendiam que deveriam montar o seu próprio negócio para não ficarem trabalhando para os outros (E14; E15).

Antes da criação da MT, todos eles já tinham conhecimento prévio e experiência no segmento de cosméticos por terem trabalhado em empresas do ramo (E8; E14; E15). Por exemplo, o presidente OL é analista de sistemas e, no início dos anos 1990, teve sua primeira experiência no segmento de cosméticos na área de TI

(E4; E14). Em 1992, foi trabalhar em uma nova empresa no Rio de Janeiro. Essa empresa foi constituída para desenvolver um ambicioso projeto de franquias e distribuidores de cosméticos em todo o Brasil (E4; E14; E15). Assim, OL participou de toda a implantação do *software* de gestão empresarial (ERP), tendo acesso ao projeto inicial, desde a estrutura de tributação e composição de custos, até à consolidação dos resultados do negócio (E4; E14). Já a sua esposa, FB, diretora de P&D, é farmacêutica e bioquímica, com especialização em indústria e MBA em Cosméticos Orgânicos e Sustentabilidade. Também já tinha trabalhado no Laboratório e no P&D de duas grandes empresas de cosméticos antes de fundar a MT (E8; E14).

O diretor industrial VB é técnico contábil, administrador de empresas e pós-graduado em Informática (E15). Foi comprador numa grande empresa multinacional do segmento de tubulação. Ele saiu dessa empresa, em 1990, quando seu irmão OL informou que havia uma oportunidade na área de compras na empresa de cosméticos em que trabalhava em BH (E14; E15). Posteriormente, VB foi trabalhar junto com OL, em 1992, no novo projeto de franquia de cosméticos no Rio de Janeiro. Nessa empresa, além de compras, VB teve também experiências nas áreas de produção e logística (E14; E15). Então, em 1996, OL, dois irmãos e a sua esposa, decidiram se desligar das empresas em que trabalhavam e firmaram sociedade com um investimento inicial em torno de US\$ 20 mil divididos igualmente (E14).

A empresa começou fabricando três perfumes (E8; E14; E15) no quintal da casa dos pais de OL e VB e a produção era “literalmente caseira” (E14; E15). Os três perfumes MT eram desenvolvidos considerando o contratipo dos perfumes importados de “maior sucesso na época”. Isto é, tomavam-se como base de referência as principais características de aroma e de fixador desses produtos e produziam-se os similares (E8; E14; E14; E15).

Desde a concepção da empresa o seu caráter familiar é destacado como um valor fundamental (E3; E8, E14, E15). Todo o corpo dirigente da MT é formado pela família, embora ao longo dos anos, outros membros tenham sido incorporados nas mais variadas áreas e em diferentes funções na hierarquia (E3; E4; E7; E8; E11; E14; E15). Desde o início da MT, as principais decisões sempre se caracterizavam pelo compartilhamento das opiniões, visões e sugestões de toda família que compõe o corpo dirigente (E4; E8; E14; E15).

4.3.1.2 Primórdios da produção e comercialização dos produtos MT

No início, embora todo o corpo dirigente se envolvesse em praticamente toda a operação da empresa (E8; E14; E15), havia uma divisão de trabalho e definição das principais responsabilidades de cada um. FB era responsável pela formulação dos perfumes, VB da produção e as vendas eram feitas pelo próprio OL em toda Belo Horizonte (E8; E4; E14; E15).

As entregas eram realizadas diretamente por OL e VB (E14; E15). No tocante à comercialização dos três perfumes, buscava-se por locais onde já eram comercializados cosméticos, como perfumarias, drogarias, e outros canais não tradicionais, tais como lojas de artigos de cama, mesa, banho e armarinhos (E4; E14). O presidente OL ressalta que ele não só vendia como também oferecia para “quem quisesse e se interessasse” em revender os três perfumes da MT (E14). Com esse tipo de abordagem, OL afirma que logo nos primórdios dos negócios da empresa, vendedores autônomos começaram a comercializar os perfumes MT e as vendas foram ampliadas para toda região metropolitana de BH. (E4; E14).

No início de 1997, o presidente OL, contando com os seus contatos de mercado, descobriu que existia um “programa” do governo do estado denominado “Mãos de Minas” (E14). Esse programa apoiava pequenos produtores para que os desenvolvessem e estruturassem suas empresas (E14). “Mãos de Minas” é uma associação sem fins lucrativos, que disponibiliza, entre outros serviços, orientação para emissão de notas fiscais e suporte para garantir melhores condições dos pequenos negócios desde a produção até a comercialização dos seus produtos” (www.maosdeminas.org.br, recuperado em 13, dezembro, 2017). Então a MT se cadastrou nessa associação (E4; E14).

No final de 1997, as vendas aumentaram de modo tal que ultrapassou o faturamento máximo permitido para a MT ser considerada como produtora caseira. Consequentemente, perderam o benefício fiscal do “Mãos de Minas” (E14) e visaram uma produção de maior escala. Então, adquiriram um galpão próximo à sede administrativa para o aumento da produção (E14; E15). Na ocasião, os dirigentes contaram com o suporte de um profissional que tinha experiência em projetos

industriais no segmento, para receber orientações para se estruturarem e montarem uma produção em escala industrial (E14; E15). Então, o corpo dirigente fez investimentos a fim de construir nesse galpão uma linha de produção. No início de 1998, começaram a produzir nessa pequena fábrica (E4; E8; E14; E15).

4.3.1.3 Descoberta de um novo produto e a expansão nas vendas

O estabelecimento de uma produção industrial no início de 1998 foi um importante passo para a MT crescer, pois possibilitou aumentar bastante a sua capacidade de fabricação e ter uma maior variedade de produtos em seu portfólio (E4; E8; E14; E15). O presidente OL, que era o responsável pela comercialização, desenvolveu contatos com diversos vendedores autônomos. Com a nova capacidade de produção esses vendedores foram aumentando as vendas dos perfumes da MT. A área geográfica de atuação da empresa se consolidou na região metropolitana de BH e então a MT começou a avançar para outras cidades no estado de MG (E3; E4; E14).

Em meados de 1998, dois vendedores autônomos que já vendiam os produtos da MT apresentaram para a empresa um produto chamado “reparador de pontas”, (E4; E14) usado pelas mulheres para reduzir o ressecamento e unificar as pontas soltas dos cabelos. FB, diretora de P&D, recorda que eram dois vendedores bem jovens que procuraram a MT, alertando-os que havia uma linha de produtos que era “o maior sucesso no mercado” (E8). Os vendedores explicaram que vendiam esses produtos nos salões de beleza e eles eram “campeões de vendas” (E8, E14).

Entretanto, seu produtor estava interrompendo a fabricação dos reparadores de pontas (E14). Assim o corpo dirigente da MT resolveu pesquisar sobre as matérias primas envolvidas, bem como o processo de fabricação do reparador de pontas para avaliar as condições da sua produção (E8; E14; E15). A partir dessa avaliação, a MT concluiu que poderia desenvolver a sua própria linha de reparador de pontas para os cabelos (E8; E14).

Baseando-se nas análises preliminares desses reparadores, FB, diretora de P&D, desenvolveu a formulação de três reparadores, agregando um ingrediente considerado muito importante por ela, o silicone (E8; E14). FB ressalta que “essa

substância formava uma película protetora e deixava uma percepção de melhoria no ressecamento e na unificação das pontas dos cabelos” (E8).

Em pouco tempo trabalhando com os reparadores, o corpo dirigente vislumbrou que o negócio de produtos para cabelos poderia se configurar como um “nicho de mercado interessante” (E8; E14). Com a venda dessa linha de produtos voltados para o tratamento capilar, a MT se aproximou naturalmente do canal de distribuição salão de beleza (E3; E4; E14). Esse canal de distribuição é classificado pelos dirigentes como “profissional”, uma vez que é o cabelereiro quem normalmente decide a compra dos produtos (E3; E8; E14; E15).

A venda dos reparadores “foi um sucesso absoluto” (E8) e possibilitou à empresa novas oportunidades de mercado (E8; E14). A decisão de fabricar e vender os reparadores de pontas é considerada como um grande salto nos negócios da MT (E8; E14). FB afirma que os reparadores de ponta foram os primeiros produtos da MT vendidos para os salões de beleza. Assim, a partir das vendas para os cabeleireiros por intermédio dos vendedores autônomos e distribuidores, foram surgindo novas demandas e a MT passou a lançar outros produtos da linha capilar (E4; E8; E14).

4.3.1.4 Busca do conhecimento e das fontes de inovação

Começar a trabalhar com os reparadores de pontas mudou o rumo dos negócios da MT (E4; E8; E14, E15). Os reparadores se tornaram os produtos mais vendidos, alavancaram as vendas de outros produtos e aproximaram a MT do canal de distribuição salão de beleza (E8; E14). Nesse sentido, os dirigentes começaram a buscar mais informações sobre esse mercado, para compreender as demandas do profissional cabelereiro e as características dos salões de beleza (E4; E8; E14). Nos anos seguintes, principalmente o presidente OL, a diretora de P&D FB e o diretor industrial VB começaram a intensificar a sua participação nas principais feiras do segmento, quais sejam a *Beauty Fair* e *Hair Brasil* (E4; E8; E14; E15). A *Beauty Fair* é reconhecida por ser a maior feira de beleza profissional das Américas, com o objetivo principal de auxiliar no desenvolvimento de todos os elos do segmento: indústria, varejo e profissionais (<http://beautyfair.com.br/>, recuperado em 13, dezembro, 2017). Já *Hair Brasil* é focada no atendimento do mercado de salões de beleza e clínicas de estética, buscando aproximar os empresários e profissionais do

setor para auxiliarem-nos no desenvolvimento de novos produtos e verificação das tendências (<http://beautyfair.com.br/>, recuperado em 13, dezembro, 2017).

Com o incremento da participação nas feiras e o aumento da integração com cabelereiros e fornecedores, o corpo dirigente constatou que a inovação constante era uma condição *sine qua non* para a empresa sobreviver no mercado (E4; E8; E14). Então, a MT, aumentou o ritmo de lançamentos, saindo de cinco para oito a dez lançamentos de novos produtos anualmente (E4; E14).

4.3.1.5 Ampliação do portfólio e consolidação da MT

Em meados de 2002 a MT contava com cerca de 70 produtos em seu portfólio. Dentre esses produtos incluíam-se perfumes, cremes para a pele, shampoos, condicionadores, máscaras para cabelo, produtos de coloração, ou seja, uma ampla gama de produtos da linha de cosméticos e perfumaria (E4; E8; E14; E15). Considerando a extensão do portfólio, os dirigentes buscaram por novos canais de vendas (E4; E14). Assim, a empresa entrou em contato com um atacadista em BH, que transacionava com uma grande variedade de produtos. Foi o presidente OL quem negociou para que esse atacadista incluísse os produtos MT em seu catálogo. Apesar das vendas por intermédio desse atacadista não atingirem o volume esperado, este foi o primeiro passo para a empresa crescer além do estado de MG (E4; E14).

Essa experiência com o atacadista fez com que a MT buscasse outras formas de comercializar os seus produtos fora de MG (E14). A empresa constatou que trabalhar com grandes atacadistas não era a melhor estratégia de vendas e a MT passou a pulverizá-las através de pequenos distribuidores. Esses distribuidores eram tanto pessoas físicas e vendedores autônomos, quanto pequenas empresas que já comercializavam cosméticos e produtos afins (E4; E14).

A ampliação da rede de distribuidores foi realizada paulatinamente (E4; E14). A participação nas feiras ano após ano tornou a MT cada vez mais conhecida e o interesse de distribuidores trabalharem com os seus produtos aumentou (E8; E14). Então as vendas cresceram para as mais variadas regiões do país (E8; E14). Na medida em que determinado distribuidor aumentava de forma significativa as compras dos produtos da MT, o presidente OL viajava para conhecê-lo e obter mais detalhes

da sua operação e do mercado local, além de estreitar a relação comercial (E4; E12; E14).

Esses distribuidores, geralmente, pequenas empresas possuíam uma estrutura básica de operação, como depósito, *telemarketing*, vendedores. Para eles decidirem vender uma determinada marca de cosméticos levavam em consideração um conjunto de variáveis (E12; E14). Isto porque existia (e existe) muita oferta e muita opção de produtos semelhantes no mercado (E12; E14). Portanto, um fabricante da linha de cosméticos, higiene e beleza pessoal deve estar atento às demandas dos clientes porque são muitas nuances envolvidas, tais como as características da embalagem, a qualidade do produto, o preço, e o aroma (E12).

Nesse mercado não são todos os lançamentos que fazem sucesso, mas se o fabricante deixa de lançar produtos periodicamente ele perde espaço para a concorrência que avança (E11; E12; E14). A MT percebeu essa dinâmica e a partir de 2002 lançava pelo menos 10 produtos todo ano, sempre ouvindo as principais demandas dos distribuidores e cabelereiros (E12; E14).

Ressalta-se que, como a rede de distribuidores dos produtos MT já estava presente em quase todo o país, eles contribuíam com informações de mercado das mais variadas regiões e levavam novidades para a MT desenvolver os seus produtos (E3; E8; E12; E14). A partir de 2004 a MT aumentou o ritmo de seus lançamentos. Passou a lançar cerca de 15 novos produtos anualmente. Em 2006, a MT já contava com um total de 150 produtos em seu portfólio e a linha de produtos para cabelos já representava mais da metade do faturamento da empresa (E3; E4; E8; E14).

4.3.2. Fase de 2007 a 2016: revisão dos negócios e novo posicionamento no mercado

4.3.2.1 Balanço dos 10 anos de operação da MT

No planejamento original do início das atividades da MT (1996), além de várias outras ações previstas, dois objetivos principais foram estabelecidos. O primeiro era desenvolver um projeto de rede de franquia de perfumaria. Entretanto, além do alto investimento demandado por esse tipo de projeto, a MT decidiu fabricar o reparador

de pontas. Os seus dirigentes perceberam que a linha de produtos capilar e o canal salão de beleza apresentavam boas perspectivas de negócios e então desistiram de investir na formação dessa rede (E4; E8; E14; E15). O outro objetivo, dentre os mais relevantes do plano original, era comercializar os produtos da MT em todo o Brasil. Esse objetivo foi alcançado em 2005 com a ampliação da rede de distribuidores em todo o país. (E4; E14).

Assim, para revisar o plano da primeira década e estabelecer os objetivos do próximo decênio, os dirigentes da MT decidiram contar com o suporte de um consultor externo para auxiliá-los na avaliação dos resultados (E4; E8; E14). Então, em 2006, foi contratado um consultor externo de estratégia, que colaborou não só na avaliação dos primeiros dez anos como orientou o planejamento dos negócios da MT para a década seguinte, ou seja, de 2006 a 2016 (E4; E11; E14).

Ao avaliar os primeiros dez anos de operação, os dirigentes e o consultor constataram que no tocante aos produtos voltados para perfumaria, as vendas eram muito afetadas pela sazonalidade (E11; E14). Em determinadas datas, como Dia das Mães e Natal, a demanda aumentava muito, dificultando o planejamento de produção e o atendimento de pedidos por parte da fábrica (E11; E14; E15). No caso da linha capilar as vendas eram bem mais lineares ao longo do ano e com poucos picos de demanda (E4; E11; E14; E15).

Outra constatação foi que, além da forte competição com os perfumes nacionais, a abertura do mercado brasileiro aos cosméticos importados facilitou a entrada de produtos com preços muito baixos (E4; E11; E14), principalmente aqueles destinados para as classes B e C, maior segmento de atuação da MT (E3; E11; E14). Esse fato prejudicava os resultados da empresa nessa linha de produtos (E3; E11; E14). Os perfumes importados eram os enquadrados na categoria de “Grau 1” (ANVISA), ou seja, produtos com propriedades básicas que não apresentavam riscos para a saúde e, portanto, não tinham restrições. No tocante aos produtos da linha capilar, a grande maioria é enquadrada no “Grau 2”, ou seja, produtos cujas características requerem previamente informações de cuidados e, portanto, com mais restrições e um processo mais complexo por exigir laudos e testes para liberação prévia de importação e comercialização. (E4; E8; E11; E14).

4.3.2.2 Novo posicionamento no mercado

Em relação ao *mix* de produtos, o consultor de estratégia entendeu que na linha de perfumes e afins a MT tinha muito mais cópias de fragrâncias e, portanto, não tinha vantagem nessa linha de produtos (E11). No tocante aos produtos da linha capilar, avaliou-se que havia espaço para inovação e, desse modo, maior potencial de diferenciação. (E11).

Ademais, o consultor constatou que as multinacionais dirigiam seu nicho para as vendas diretas ao varejo voltadas para o consumidor final. Portanto, o consultor sugeriu à MT concentração maior no segmento do mercado “profissional”, isto é, aumentar as vendas para os cabelereiros e os salões de beleza, pois as multinacionais não tinham tanto foco nesse canal de venda (E11; E14). Então, os dirigentes e o consultor avaliaram que a MT deveria concentrar os seus recursos na linha de produtos para tratamento e transformação capilar (E8; E11; E14; E15).

Outra recomendação do consultor para os dirigentes foi reduzir a representatividade dos perfumes e produtos similares nos negócios da MT. (E8; E11; E14). Os dirigentes concordaram com essa sugestão. A redução dos negócios no segmento de perfumes e afins foi gradual. Em 2006, tal segmento representava algo em torno de 40% do faturamento da empresa (E11; E14). A partir de 2007 a participação dessa linha de produtos reduziu-se até perder a representatividade total nos negócios da empresa em 2010 (E11; E14).

Em paralelo ao desinvestimento na linha de perfumes, a empresa centrou todos os seus recursos no desenvolvimento e lançamento de novos produtos para cabelos. A partir de 2006, os lançamentos da linha capilar tornaram-se mais intensos (E11; E14). A MT lançou shampoos, condicionadores, máscaras para cabelo, produtos de coloração (E8; E11; E14). A estratégia da MT foi lançar produtos para os cinco segmentos principais da linha capilar e que atendiam todas as demandas do cabelereiro: (i) transformação da cor, (ii) transformação da forma, (iii) tratamento profissional no salão, (iv) tratamento em casa (*home care*) e (v) finalização, tais como cremes e *sprays* para brilho (E14).

4.3.2.3 Nova estrutura e investimentos

Com o aumento no fluxo de lançamentos da linha capilar os dirigentes decidiram reestruturar o departamento de P&D. Já no final de 2006 e início de 2007 foram contratadas duas profissionais, uma para gerência de Desenvolvimento de Produtos e outra para área de Qualidade, para dar maior suporte à diretoria de P&D. As profissionais contratadas já tinham experiência anterior em outras empresas que fabricavam produtos da linha capilar (E8; E9; E10; E11; E14).

Outra ação nessa mesma época foi a inauguração da “Casa MT” (E11; E14). Trata-se de um espaço localizado dentro da sede administrativa da empresa, customizado como um salão de beleza (E14). Nesse local, a MT passou a receber distribuidores e, principalmente, cabelereiros para fazer palestras, treinamentos e experimentações de novos produtos (E8; E11; E14). Os cabelereiros, por exemplo, são convidados para avaliar previamente alguns produtos em fase final de desenvolvimento (E8; E11; E14). Cabe salientar que a Casa MT ainda está em operação.

Os dirigentes e o consultor promoveram também uma mudança no modo como a MT participava das feiras. A MT era uma empresa de pequeno porte e não dispunha de verba para fazer propaganda em mídias mais massivas e onerosas, como a TV (E11). Portanto, entendia-se que as feiras eram um espaço onde a MT tinha grande oportunidade para divulgar os seus produtos (E11). Decidiu-se, então, aumentar os investimentos nesses eventos, desde o tamanho do estande, como também na sua localização e na melhoria dos materiais de publicidade (E8; E11; E14).

Em 2007, nos materiais publicitários nos estandes (*banners*), além da exposição dos produtos, havia a imagem de mulheres mostrando os seus cabelos antes e depois da aplicação da linha capilar MT (E11). Porém, essas mulheres não eram modelos, mas pessoas “comuns”, que efetivamente usavam os produtos da MT e estavam presentes no próprio estande para dar o seu testemunho (E11; E14). Com essa ação promocional, gerou-se grande curiosidade para a marca MT junto ao público, pois comprovava-se, *in loco*, o resultado e a qualidade dos produtos da empresa (E11). Essa nova abordagem na participação nas feiras gerou também maior atenção de distribuidores de várias localidades do país que se interessaram pela comercialização dos produtos da MT. Consequentemente, a rede de vendas da

linha capilar da empresa aumentava a cada participação nesses eventos (E4; E11; E14).

Em 2009 a MT percebeu um forte aumento nas demandas por novidades e verificou que a dinâmica dos lançamentos de novos produtos devia ser redimensionada. Então, a empresa passou a planejar melhor seus lançamentos, incrementando a participação nas duas principais feiras, a *Hair* Brasil (abril) e a *Beauty Fair* (setembro) e nesses eventos lançar e divulgar as novidades do seu portfólio (E8; E11; E14).

4.3.2.4 Nova dinâmica no desenvolvimento de produtos

O fluxo de lançamentos de novos produtos aumentava ano a ano e os dirigentes tiveram que promover adequações internas em sua estrutura operacional. A fábrica recebeu investimentos em novas linhas de produção para aumentar a sua capacidade e versatilidade de fabricação (E11; E14; E15).

A partir de 2010, a MT lançava em média cerca de 15 a 20 novos produtos da linha capilar para uso nos salões de beleza, em cada uma das feiras mencionadas, totalizando em torno de 30 a 40 produtos lançados anualmente (E3; E8; E11; E14). Com essa ação e com o desinvestimento na linha de perfumes e produtos afins, a MT passou a se consolidar no mercado como uma empresa reconhecida pela linha de tratamento e transformação capilar para o segmento profissional (E8; E11; E14).

Na medida em que a MT cresceu, a necessidade por inovação e diferenciação nos produtos também aumentou (E3; E8; E11; E14). A busca por novidades foi intensificada (E8; E9; E10; E11; E14). Cabe destacar que o presidente OL e a sua esposa FB, diretora de P&D, ainda se envolvem com toda a cadeia de vendas e produção. Eles estão em contato periódico com os cabelereiros, fornecedores, distribuidores e até concorrentes. Mostram-se atentos a qualquer novidade e tendências que possam ser transformadas em novo produto MT. (E3; E8; E11; E14; E15).

OL e FB participam tanto das feiras no Brasil, quanto dos principais eventos do setor realizados nos Estados Unidos e Europa (E8; E9; E10; E11; E14). O presidente OL procura estar “antenado” (E11; E14) às novidades estrangeiras que podem ser

aproveitadas no mercado brasileiro e, constantemente, traz sugestões de produtos e matérias primas para análise (E8; E11; E14).

Os fornecedores também, frequentemente, acessam diretamente OL e FB, sendo que esse comportamento é fruto da intensa participação desses sócios nas feiras e o relacionamento desenvolvido com os fornecedores ao longo de todos os anos de existência dos negócios. Como a MT ficou mais conhecida no mercado, a procura dos fornecedores aumentou o fluxo de suas visitas à empresa. Assim, a oferta de novas matérias primas cresceu consideravelmente (E8; E9; E10, E11; E14).

A porta de entrada para apresentar as novidades em termos de matérias primas é normalmente a Gerente de Desenvolvimento de Produtos conjuntamente com a Gerente de Qualidade, ambos vinculados à área de P&D. Elas recebem todos os fornecedores e os primeiros *inputs*, tendo acesso às informações preliminares sobre as novas matérias primas (E1; E2; E3; E8; E9; E10). Elas fazem uma triagem inicial, avaliando tecnicamente, se a matéria prima é realmente nova, quais os atributos técnicos, como também a sua aplicabilidade e os valores iniciais dos custos (E8; E9; E10). Dependendo dessa avaliação inicial a diretora de P&D é envolvida (E8; E9; E10). Mas esse fluxo não é rígido, pois, como destacado, muitas vezes a própria diretora de P&D ou o presidente OL trazem as novidades diretamente.

Em relação à aplicação da matéria prima, é analisada a amplitude, ou seja, se ela pode ser utilizada na formulação de variados produtos da linha capilar da MT, aumentando a abrangência do uso em numa gama maior de produtos (E8; E9; E10). A etapa posterior envolve testes internos de laboratório, em que o P&D se familiariza com as reações físico-químicas da matéria prima (E8; E9; E10). Nessas análises laboratoriais, a equipe de P&D verifica a possibilidade de agregar alguns elementos já conhecidos, buscando criar uma nova composição na formulação que pode gerar um produto inovador e surpreender o mercado (E8; E9; E10; E14).

Esses testes são também importantes para identificar potenciais impactos no processo de fabricação dos produtos (E8; E9; E10). Nas análises físico-químicas pode ser constatada uma reação indesejada, como por exemplo, a matéria prima ser muito viscosa e criar limitações ou até ser inviável a produção com os equipamentos disponíveis na fábrica da empresa. Nessa fase, o setor de Produção é consultado (E8; E9; E10; E15). Porém, se a matéria prima for qualificada com um bom potencial de

ser inovadora, essa questão é analisada por todo o corpo dirigente e uma eventual terceirização da produção pode ocorrer (E8; E14; E15).

Realizados os testes de laboratório e com uma aprovação prévia o P&D, prepara-se uma amostra do provável novo produto final e parte-se para uma avaliação prática, realizada em mechas de cabelos naturais que são adquiridas no mercado (E8; E9; E10). Os tipos de mechas são os mais diversos e representam a variedade de cabelos das mulheres brasileiras (E8; E9; E10).

Mas os testes principais em cabelos são aqueles realizados junto a um grupo de mulheres selecionadas e cadastradas pela empresa, que são convidadas a irem à Casa MT, onde é aplicado o novo produto em desenvolvimento e são analisados os resultados e coletadas as primeiras impressões (E8; E9; E10). A MT também desenvolveu alguns parceiros em várias localidades do país, cabelereiros profissionais, que são referência da empresa para esse tipo de avaliação (E8; E9; E10). Amostras são enviadas, esses cabelereiros fazem as aplicações em algumas de suas clientes e, dependendo dos resultados, fazem sugestões de melhoria (E9; E10).

Numa outra vertente, chegam também ao P&D, amostras de produtos de concorrentes, normalmente enviadas pela área Comercial e de Marketing da MT ou ainda diretamente dos distribuidores (E1; E2; E3; E4; E6; E7; E9; E10, E15). As áreas de Vendas e Marketing estão em contato frequente com os distribuidores e cabelereiros e, portanto, recebem muitas demandas e colhem muitas informações do mercado (E1; E2; E3; E6; E7). Além disso, essas áreas verificam periodicamente quais os produtos concorrentes que estão fazendo mais sucesso com os cabelereiros e distribuidores (E1; E2; E3; E6; E7). O diretor comercial e a sua equipe “analisam com muito critério” as opções e levam para o P&D somente as amostras de produtos que julgam ter maior potencial de vendas (E2; E3).

A dinâmica de constante mudança no mercado reforça a importância de saber “ouvir o que o mercado quer” para atender suas necessidades (E2; E3). O Departamento Comercial está sempre em contato com os cabelereiros e distribuidores, visando compreender suas demandas e capturar rapidamente as informações mais relevantes para aproveitar as melhores ideias (E3).

As inovações nos produtos para tratamento e transformação capilar não são feitas somente na formulação, como também a empresa pode inovar nas embalagens,

nos rótulos, na propaganda dos produtos (E1; E3; E6; E7; E11; E14). A área de Marketing analisa o perfil de consumo da linha capilar em todo o país, observando as características das variadas diferenças culturais e regionalidades que afetam a demanda (E1; E6; E7). A MT leva em consideração essas características para trabalhar o posicionamento e a publicidade dos produtos (E1; E6; E7).

As tendências e novidades do mercado são acompanhadas pela área de Marketing que também pesquisa revistas (ex.: *Cabelo & cia* e *Cabelos fio a fio*) e sites especializados, como *ABIHPEC* e *Euromonitor International*. Essa área analisa as redes sociais, tais como o *Facebook*, *Youtube*, *Instagram* e *blogs* cujo conteúdo trata sobre as novidades e impressões do público sobre a linha capilar. Afirmar-se que nessas plataformas digitais surgem formadores de opinião que podem influenciar os consumidores e a MT precisa estar atenta a esse movimento (E1; E6; E7).

Após todas as informações coletadas e analisadas pelo P&D, Vendas, Marketing, além de sugestões partindo do próprio presidente OL, há uma dinâmica de reuniões, que são chamadas de “painéis”. Nesses painéis, as possibilidades de produtos e novas ideias são apresentadas (E3; E6; E8; E14; E15). Cada dirigente de cada área apresenta a sua argumentação para justificar o lançamento do produto sugerido (E11; E14) expondo os motivos e detalhes sobre o potencial de mercado. Essas reuniões são mensais, mas podem ocorrer a qualquer momento conforme surgem as necessidades (E4; E8; E9; E10; E11; E14).

Para subsidiar as decisões de novos lançamentos, analisam-se os custos e a viabilidade de produção (E3; E14). Portanto, uma análise técnico-financeira está presente para avaliar a composição dos custos que podem afetar a competitividade dos produtos (E3; E4; E6; E8; E11; E14). O presidente OL atesta que não dá para só ouvir o P&D, só escutar o Comercial, o Marketing “tem que ser tudo junto” (E14). Desse modo, realiza-se uma ampla discussão interna em que se decidem quais os produtos serão lançados (E3; E8; E6; E11; E14).

4.3.2.5 Balanço final

Nesse fluxo intenso de novos lançamentos, a MT chegou em 2016 com um total de 220 produtos em seu portfólio. Na visão dos seus dirigentes, essa quantidade de produtos atende plenamente todas as expectativas dos profissionais de salão de

beleza. Os dirigentes entendem que os planos de negócio demonstraram que a MT está no caminho certo, pois “sobreviveu a várias crises” e vem se mantendo no mercado com muita solidez (E4; E11; E14).

Ressalta-se que, para acompanhar as constantes mudanças no mercado em que atua e capacitar a sua equipe para enfrentar essa realidade, a MT vem investindo fortemente, nos últimos cinco anos (2013 a 2017), não só em treinamentos internos do seu corpo funcional (E13), mas também em cursos e *workshops* para os cabelereiros e distribuidores, formando “especialistas MT” (E14). Desde 2014, a empresa desenvolveu uma iniciativa chamada *MT Trend Fashion*, com o propósito de levar aos cabelereiros e distribuidores, as novidades e tendências da linha capilar. Desde então, acontecem vários eventos ao longo do ano, em diversas cidades do país. Nesses eventos, além dos técnicos da MT, são convidados outros profissionais, normalmente cabelereiros parceiros da empresa que, além de apresentar os produtos, compartilham técnicas e tendências de cortes, coloração e aplicação da linha capilar (E14; site MT).

Por fim, o presidente OL afirma que o planejamento desde o início das operações da MT foi fundamental para a empresa chegar onde está (E4; E14). Ele entende também que o trabalho com o consultor foi fundamental na evolução dos negócios e que desde a primeira assessoria em 2006, a parceria com os consultores externos vem sendo ampliada (E14). Cabe ressaltar que o presidente afirma que a empresa não busca fazer negócios a “qualquer preço” e que a MT tem na sua Missão, Visão e Valores, as diretrizes de sua atuação no mercado, descritas conforme se segue:

Quadro 7 - Diretrizes de atuação da MT no mercado

Missão	Visão	Valores
<i>A MT acredita que sua missão é contribuir para a melhoria da qualidade de vida e da saúde, principalmente das mulheres, por meio da criação, fabricação e comercialização de soluções de beleza a partir de uma postura empresarial ética e socialmente responsável.</i>	<i>Ser referência nacional em termos de tratamento capilar e ser a empresa de cosméticos preferida e mais admirada pelos clientes</i>	<i>Relacionamento com clientes e funcionários, respeito às diferenças individuais, valorização do potencial humano e estímulo à iniciativa, Ética, Qualidade de Vida e Criatividade</i>

Fonte: site da empresa

4.4 Análise dos dados e Discussão dos resultados

Ao analisar os dados coletados nesta pesquisa, as evidências sinalizam que a MT desenvolveu a sua Capacidade Absortiva (CA) ao longo de toda a sua trajetória. A empresa iniciou as suas operações em 1996, com três perfumes e ao final de 2016 contava com uma grande variedade em seu portfólio totalizando 220 produtos.

Ao longo desse período, a empresa teve um crescimento vertiginoso em suas operações, o qual lhe permitiu ampliar as vendas para todo o território nacional. A intensa dinâmica de lançamentos de novos produtos se deu em duas fases sequenciais ocorridas devido à deliberação de sua estratégia corporativa.

Na primeira fase, de 1996 a 2006, os processos da CA seguiram um fluxo unidirecional e sequenciado pelo encadeamento dos processos de reconhecer o valor de informações externas, assimilá-las no âmbito da empresa, antes e após sua aquisição, para, eventualmente, transformá-la. A assimilação e a transformação

permitiram aproveitar o novo conhecimento no desenvolvimento de novos produtos. Nessa fase, observa-se a prevalência do mecanismo organizacional de conexão social entre os dirigentes e o mercado. Esses agentes se mostraram como os principais vetores de mudanças organizacionais, reconhecendo as novas informações e aplicando-as aos novos produtos.

Na segunda fase, de 2007 a 2016, a MT melhorou o processo de assimilação das informações, tanto antes, quanto depois de adquiri-las, pois valeu-se de seu crescimento e conhecimento de mercado, aperfeiçoando a sua capacidade absorptiva. Diferentemente da primeira fase, os processos de transformação e aproveitamento das novas informações ocorreram de forma iterativa com o processo de assimilação, confirmando a relevância desse processo em todo o fluxo da CA. Essa fase, que marca a segunda década da empresa, é caracterizada pela grande evolução dos mecanismos relacionados à estrutura corporativa e a ampliação dos mecanismos organizacionais associados ao desenvolvimento de pessoas. O papel dos dirigentes continua muito acentuado, porém, houve a integração de novos profissionais que também passaram a exercer a função de agentes de mudança.

Abaixo são analisadas e discutidas essas duas fases separadamente, na tentativa de se identificarem os processos da CA, as influências de cada mecanismo organizacional nesses processos, as semelhanças e diferenças entre as fases, bem como o papel dos agentes de mudança ao longo de toda a trajetória da MT.

4.4.1 Primeira fase: de 1996 a 2006

Todos os quatro sócios-fundadores trabalhavam em empresas de cosméticos antes da fundação da MT, que começou em 1996 com a produção de 3 perfumes com fragrâncias copiadas de produtos disponíveis no mercado. O desejo de empreender foi determinante para que cada um deles deixasse seu respectivo emprego e optasse por atuar em um negócio próprio. Esse desejo estava associado à busca pela independência.

Os quatro sócios-fundadores possuíam qualificações técnicas distintas e afins com suas respectivas áreas de atuação nas empresas de cosméticos onde anteriormente trabalharam. Portanto, o conhecimento técnico formal e a experiência

acumulada foram de grande proveito para desenvolver os negócios nos primeiros anos da MT. Nesse sentido, corroboram-se as ideias de que o conhecimento prévio e experiência anterior dos executivos são importantes para o desenvolvimento da capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990).

Esse conhecimento permitiu uma construção da visão da empresa quanto ao potencial do mercado de cosméticos. A variedade nas expertises dos sócios fundadores se complementava e possibilitou a integração do conhecimento individual em um conhecimento coletivo, realizado no nível estratégico. Esse achado vai ao encontro do que afirmam Camisón e Fóres (2009) de que a capacidade absorptiva individual se interliga à capacidade absorptiva organizacional.

Percebe-se ainda que o *background* dos sócios-fundadores permitiu o acesso a uma rede ampla de contatos com fornecedores e prestadores de serviço no segmento de cosméticos. Essa rede ofereceu as condições para que os mesmos reconhecessem o valor das informações externas, e iniciassem as operações da empresa. Assim, confirmam-se as afirmações de Patterson e Ambrosini (2015) de que o desenvolvimento de contatos profissionais anteriores facilita a aquisição e assimilação das novas informações de mercado.

Desde o início das atividades da empresa, os sócios se orientaram por ações planejadas, mesmo que pouco estruturadas, como, por exemplo, estabeleceram o objetivo de vender produtos em todo o país em um horizonte de 10 anos. Essa postura de estabelecer metas logo nos primórdios da MT demonstra a habilidade de planejamento que os sócios adquiriram em função das suas experiências anteriores de trabalho no setor. Assim sendo, reafirmam-se as constatações de Cohen e Levinthal, 1990, Jansen et al. (2005) e Vega-Jurado et al., 2008 de que quanto maior o conhecimento prévio maior a capacidade absorptiva.

Observa-se que a coesão, confiança e cooperação entre os sócios decorreram das relações de proximidade familiar. A coesão pode ser exemplificada através do desejo coletivo de empreender, enquanto a confiança estabelece-se no vínculo afetivo construído na convivência familiar e, a cooperação, por sua vez, fica explícita pelo amplo compartilhamento de opiniões e diferentes visões sobre o negócio. Os dados indicam que a proximidade dos laços contribui para que as trocas de ideias fluam sem muitas barreiras (Coleman, 1990; Granoveter, 1973; McEvily & Zaheer, 1999). No

caso específico da unidade empírica analisada, sobressaem-se os laços sociais de família.

O relacionamento desenvolvido com fornecedores, prestadores de serviço do segmento de cosméticos, bem como os laços familiares indicam a presença do mecanismo organizacional de conexão social no desenvolvimento da capacidade absorptiva da MT. Nesse sentido, confirmam-se as alegações de autores, tais como Vega-Jurado et al. (2008), que afirmam que as conexões sociais influenciam tanto na captura de novas informações externas, quanto na disseminação dessas informações internamente à empresa, principalmente, quando os mecanismos organizacionais relacionados à estrutura corporativa estão mais estruturados.

Tais mecanismos, ou seja, associados à estrutura corporativa, mesmo que de forma incipiente, se destacaram dois anos após a fundação da MT. Devido aos bons resultados de vendas os sócios investiram na estrutura operacional da empresa, com a abertura de uma fábrica. Em meados de 1998, deixaram uma produção caseira e ingressaram na produção em escala industrial. Esse foi o primeiro passo para a MT aprimorar os seus mecanismos organizacionais relacionados à sua estrutura corporativa, criando condições mais favoráveis internamente para a empresa inovar. Autores como Bosh et al. (1999) e Jones e Craven (2001) afirmam que a integração social, por si só, não garante que o conhecimento seja devidamente disseminado internamente, sendo necessários outros mecanismos organizacionais, por exemplo, aqueles relacionados à estrutura corporativa.

Mas destaca-se a influência do mecanismo organizacional de conexão social nessa fase, como também as atitudes de mudança dos dirigentes. No final de 1998, vendedores autônomos apresentam aos sócios o reparador de pontas. Cabe destacar que produtos da linha capilar não faziam parte do plano original da MT, que consistia na fabricação de perfumes. Portanto, os dados sinalizam que a MT era uma empresa receptiva às novas ideias, embora o contato com essa oportunidade de negócio tenha ocorrido de forma passiva, pois a oportunidade foi trazida por pessoas externas à MT, como sugerido por Murovec e Prodan (2009) e Patterson e Ambrosini (2015).

A MT não só reconheceu o valor dessas informações como adquiriu e assimilou a ideia de produzir o reparador de pontas, modificando a sua fórmula ao agregar um

novo ingrediente a fim de aprimorar os atributos do produto e melhor explorá-lo comercialmente.

Nesse sentido mais uma vez os agentes de mudança, como afirma Jones (2006), foram fundamentais para reconhecer o valor das novas informações externas, adquirir, assimilar, mas, principalmente, transformá-las (Jones, 2006; Jones, Herschel & Moesel, 2003; Zahra & George, 2002). A decisão de fabricar o reparador de pontas não só alavancou o volume de vendas da MT, como também aproximou a empresa de um novo segmento de mercado, formado por uma cadeia de profissionais cabeleireiros, salões de beleza, bem como de novos fornecedores de matérias primas de produtos capilares. Nesse sentido, os sócios, principalmente, na figura dos seus agentes de mudança, tiveram que desenvolver o seu relacionamento de negócios com esse novo segmento denominado “profissional”.

Portanto, a MT foi buscar novas informações nas principais fontes de inovação. Por exemplo, a empresa começou a visitar feiras do setor. A feira de negócios especializada é um importante canal para entender as demandas do segmento como atestado por Vega-Jurado et al. (2008). Percebe-se que a participação nas feiras foi muito proveitosa, pois a MT capturou novas informações nesses eventos que foram cruciais para possibilitar um frenético crescimento, pois em 2002, a empresa já contava com cerca de 70 produtos em seu portfólio.

Os dados apontam que a MT desenvolveu e incrementou rapidamente a relação com toda a nova cadeia que envolvia produtos capilares a partir dessas feiras, as quais lhe permitiram trazer as novidades para dentro da empresa e estreitar ainda mais os laços com o mercado. Nesse sentido, as fontes de conhecimento de mercado foram as mais importantes no desenvolvimento da capacidade absorativa da empresa (Murovec & Prodan, 2009; Vega-Jurado et al., 2008).

Entretanto, os processos da CA de procurar e reconhecer valor, assimilar, assim como os de transformar e explorar as novas informações estiveram, preponderantemente, concentrados nos sócios diretores que atuaram como os agentes de mudança. O *background* destes sócios os alçam como os principais protagonistas das mudanças organizacionais internas à empresa, sendo os elos principais na interligação das novas informações externas por motivarem a difusão

dessas informações internamente em linha com as afirmativas de Ben-Menahem et al., 2012 e Jones, 2006.

4.4.2 Segunda fase: de 2007 a 2016

Em meados de 2006, a MT decidiu fazer um balanço dos seus resultados, como também desenvolveu um novo plano de negócios para a década seguinte, de 2007 a 2016. Para auxiliar neste trabalho, foi contratado um consultor externo e essa assessoria ofereceu uma análise de caráter técnico-acadêmico e um olhar externo aos diretores. Conforme defendem Vega-Jurado et al. (2008) e Murovec e Prodan (2009), agentes externos são importantes para a captura de informações valiosas e influenciam positivamente os processos da CA de procurar e reconhecer valor, adquirir e assimilar.

Os dados apontam que o principal resultado desse novo plano de negócios auxiliado pelo consultor externo foi permitir o novo posicionamento da MT no mercado. Os dirigentes e o consultor concluíram que a empresa deveria se concentrar na linha de produtos capilares. O plano materializou a ideia de que a MT devia se diferenciar em um segmento específico para não ser “mais uma” no mercado, como era percebida em relação à linha de produtos para perfumaria.

Portanto, decidiu-se desinvestir na linha de perfumaria de forma gradual, sinalizando prudência e equilíbrio nas decisões do corpo dirigente. Em paralelo ao desinvestimento nesta linha, alocou, nos anos seguintes, todos os seus recursos no desenvolvimento de novos produtos para o tratamento e transformação capilar, demonstrando que os dirigentes não só planejavam, como tomavam ações imediatas para executar o que foi planejado.

Assim a empresa começou a concorrer em um mercado que exigia uma série de certificações por parte da ANVISA, pois passou a fabricar produtos capilares classificados como grau 2, ou seja, aqueles que tinham que atender aos requisitos e autorizações prévios da agência para produção e comercialização. A produção dessa linha de produtos cresceu bastante nos cinco anos seguintes (2007 a 2011). Dessa maneira, foi necessário o desenvolvimento de mecanismos organizacionais relativos à estrutura corporativa, como novos procedimentos e rotinas internas, principalmente,

no departamento de P&D, para conseguir a liberação da ANVISA para fabricar e produtos com essa nova exigência.

Os dados indicam que os mecanismos organizacionais de estabelecer novos procedimentos em relação à homologação da fabricação e comercialização dos produtos de grau 2, influenciaram, primordialmente, os processos de exploração. Afinal, essas ações envolvem a sistematização e organização das tarefas internas. Com isso, houve a padronização das atividades, o que promoveu a execução das tarefas com certa previsibilidade e maior rapidez. A combinação do conhecimento prévio com as novas rotinas alavancou as atividades corporativas transformando as informações já assimiladas, como apontam Zahra e George (2002).

Ao incrementar os procedimentos e rotinas, a avaliação da viabilidade técnica dos novos insumos passou a seguir um fluxo mais ordenado. Os dados sinalizaram que, além da análise físico-química no laboratório da MT, também se estruturaram os testes preliminares a partir da aplicação das amostras nos cabelos de mulheres cadastradas na empresa e de cabeleireiros parceiros que recebiam as mesmas amostras para avaliação prévia. As tarefas tornaram-se mais estruturadas e favoreceram para que as novidades ofertadas pelos fornecedores, pudessem ser melhor transformadas e aproveitadas em novos produtos. Nesse sentido, conforme as afirmações de Vega-Jurado et al. (2008), os processos de aproveitamento são mais consistentes a partir de um conjunto de rotinas internas, como a formalização e padronização.

Outra ação relativa ao aprimoramento da estrutura corporativa derivada do novo plano de negócios se referiu à criação da Casa MT. Investiu-se na abertura desse espaço na sede da empresa, para receber cabeleireiros e distribuidores convidados, possibilitando capturar as impressões preliminares sobre os novos produtos que ainda estavam em fase de desenvolvimento. Como os convidados são escolhidos pela própria empresa, os dados indicam que as novas informações obtidas junto a esse público se mostram mais seletivas e privilegiam os processos de procurar e reconhecer valor para adquirir novas ideias.

Nesse caso específico, ou seja, a Casa MT, tratou-se de um investimento no aprimoramento da estrutura corporativa que exerceu um papel importante ao criar um ambiente na empresa mais propício para facilitar as interações com o seu canal de

venda, como afirmam Bosh et al. (1999), Hotho et al. (2014), Lane, Salk e Lyles, (2001), Jansen et al. (2005), Meeus, Oerlemans e Hage (2001). Portanto, percebe-se um aprimoramento dos mecanismos de conexão social junto ao canal de venda a partir do investimento na estrutura corporativa.

Mais uma importante ação derivada do novo plano de negócios, foi a nova maneira de participação da MT nas feiras. A presença da MT nas feiras foi modificada, tanto no *layout* dos seus estandes, quantos nos materiais publicitários e na abordagem junto ao público que participava desses eventos. Os dados mostraram que a MT passou a se apresentar nas feiras como uma empresa especializada na linha capilar, atraindo o interesse de novos distribuidores interessados em comercializar os seus produtos. Percebe-se que a empresa soube aproveitar esse interesse, pois foram credenciados novos distribuidores e a MT expandiu sensivelmente a sua rede de vendas.

Na medida em que esses relacionamentos foram estreitados não só se observou a alavancagem das vendas, como também um impacto na busca por novas informações e na captura de ideias que vinham das demandas dessa rede. Autores como Vega-Jurado et al. (2008) e Murovec e Prodan (2009) afirmam que a partir do entendimento da demanda de mercado, as empresas aprimoram e adequam as suas práticas corporativas para gerar inovações. Nesse caso, os dados indicam um aprimoramento do mecanismo de conexão social e a sua influência nos processos da CA de procurar e reconhecer o valor, adquirir e assimilar novas ideias junto à rede de vendas, que colaboraram para lançar novos produtos.

Essa evidência se fortalece na medida em que a MT passou a lançar seus novos produtos nas principais feiras, *Beauty Hair* e *Hair Brasil*. A participação nesses espaços teve uma repercussão direta na dinâmica de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Para fazer frente a essa nova dinâmica, a MT aprimorou a sua estrutura corporativa, o que ficou evidenciado através da reorganização dos setores de P&D, Produção e Vendas e Marketing.

Dessa maneira, novos profissionais foram incorporados principalmente nos setores de P&D e Vendas e Marketing. Tal contratação inicia os primeiros passos para um comportamento de descentralização da administração, valendo-se das contribuições de ideias desses novos profissionais (Easterby-Smith et al., 2008; Hotho

et al., 2012; Sun & Anderson, 2012). No P&D, contratou-se novos profissionais com experiência no mercado, concedendo maior importância à essa área. Essa ação atenuou a centralização que havia no papel da diretora de P&D na análise das matérias primas, havendo um maior compartilhamento do conhecimento interno.

Já em relação ao setor de Vendas, os dados indicam que a MT também continuou a valorizar essa área. Em 2007, o irmão mais novo do sócio presidente assumiu a diretoria de Vendas e foi montada uma nova estrutura para o setor. Percebe-se que a MT melhorou o suporte para atender à rede de vendas, como também valorizou a captação de um volume maior de novas informações externas, que ajudaram no desenvolvimento de novos produtos. O novo setor contribuiu para que a empresa inovasse no *design* das embalagens, na arte dos rótulos e na sua maneira de se comunicar com o mercado.

Nesse sentido, observa-se que o papel do sócio presidente, como agente de mudança na busca de novas informações, na aquisição e na assimilação dessas informações, foi, aos poucos, sendo mais compartilhado com outros profissionais. Sendo assim, como afirmam Easterby-Smith et al. (2008), Jones (2006), Sun e Anderson (2010, 2012), a partir de outros profissionais, além do corpo dirigente, as empresas ampliam as suas possibilidades para identificar novas fontes de informação e selecionar o conhecimento externo de valor que poder gerar uma inovação

Houve também uma melhor estruturação da área de Marketing. Uma das irmãs do sócio presidente, que ainda não trabalhava na MT, assumiu a diretoria desse departamento. Desde então, a MT passou a desenvolver a sua inteligência de mercado, ao monitorar através das plataformas digitais (*Facebook, Youtube, Instagram, Blogs*), as principais novidades, tendências e o papel dos formadores de opinião (*digital influencers*). Os dados sugerem que essas plataformas ajudam a empresa a identificar mais rapidamente as novidades e tendências que podem gerar novos produtos. O valor que a MT dá a essa potencial fonte de inovação foi constatado em seu próprio *Instagram*, que contava com cerca de 850 publicações e mais de 10.500 seguidores em novembro de 2017.

A MT, ao estruturar, principalmente, os departamentos de P&D, Vendas e Marketing, melhorou a sua eficiência para desenvolver a sua CA. Isso porque aprimorou a interligação do mecanismo organizacional de conexão social, que

influenciou positivamente na busca de novas informações de valor, na aquisição e assimilação dessas informações, com os mecanismos associados à estrutura corporativa e aproveitou melhor essas informações para obter fins comerciais. Tais resultados vão ao encontro das alegações de Camisón e Fóres (2009), que afirmam que os mecanismos relacionados à integração social é um pré-requisito relevante, por exercer um papel essencial ao interligar a CA individual à CA organizacional.

Os novos profissionais trouxeram novas perspectivas e enriqueceram as discussões nas reuniões (painéis) internas, tanto quantitativamente, como qualitativamente, aprimorando o compartilhamento dos novos conhecimentos que resultaram em novas ideias para inovação nos produtos.

Em 2014, a MT começou a promover eventos específicos para o seu público-alvo, os cabelereiros, como o MT *Trend Fashion*. Nesses eventos, a MT parece aprimorar as suas habilidades para identificar novas demandas que geraram inovações em seus produtos. Assim sendo, a MT está alinhada ao que afirmam Murovec e Prodan (2009), de que as empresas desenvolvem melhor a sua CA a partir da procura e absorção das principais demandas do mercado.

A análise dos dados indica ainda que, nesses eventos, a MT não só expõe os seus produtos, como oferece cursos, palestras e *workshops*, ao apresentar as principais novidades e tendências de sua linha capilar, bem como destaca as qualidades e a melhor maneira de usar os produtos. Como esse público é formado, principalmente, por cabeleireiros, a equipe da MT responsável pelo atendimento nesses eventos precisou ser capacitada tecnicamente. Como atestam Vega-Jurado et al. (2008) e Murovec e Prodan (2009), uma equipe bem treinada, além de ser multiplicadora do *know-how* da empresa, fica mais habilitada para contribuir com ideias para o desenvolvimento de novos produtos.

Dessa maneira, os dados indicam a presença do mecanismo organizacional de treinamento, associado ao desenvolvimento de pessoas. Os profissionais que se responsabilizam por dar os cursos e *workshops* para a rede de vendas no MT *Trade Fashion* são treinados e qualificados pela empresa. Nesses treinamentos, aprimoram-se as habilidades específicas da equipe como foi atestado por Murovec e Prodan (2009). Essa dinâmica, ou seja, o contato periódico e próximo do público alvo,

desenvolve um fluxo contínuo e sustentável de geração de novas ideias que pode resultar em novos produtos.

O treinamento, portanto, é um mecanismo organizacional que influenciou positivamente e aprimorou os processos da CA da MT para reconhecer o valor de novas informações externas, bem como os processos de aquisição e assimilação. Isso porque uma equipe treinada, com conhecimento aprofundado dos atributos técnicos e aplicação dos produtos, é capaz de filtrar as demandas e traduzir as tendências com mais pertinência, tornando a empresa mais eficiente no desenvolvimento de novos produtos, como afirmam Minbaeva et al. (2003) e Murovec e Prodan (2009).

Os dados indicam que a partir da melhor compreensão do mercado dessa equipe treinada e mais qualificada, novas ideias e *insights* têm surgido e influenciado a rapidez de lançamentos de novos produtos. Tanto que a empresa chegou em 2016 com um total de 220 produtos em seu portfólio. Nesse sentido, conclui-se a análise dessa segunda fase, afirmando que os todos os processos da CA foram aprimorados ao longo de toda a trajetória da empresa.

Em relação aos mecanismos organizacionais, os dados apontam que os mecanismos relacionados à estrutura corporativa foram aqueles que tiveram o maior destaque na segunda fase vis a vis aos primeiros da primeira fase. Os dados também sugerem uma forte evolução dos processos de transformação e exploração, principalmente, devido aos investimentos na infraestrutura da MT e no estabelecimento de procedimentos e rotinas mais organizados. Além disso, novos profissionais chave nas áreas do P&D, Vendas e Marketing passaram a colaborar para desenvolver as habilidades inovadoras da empresa.

Os dados mostram ainda que, nos últimos quatro anos dessa segunda fase, o treinamento, ou seja, um dos mecanismos associados ao desenvolvimento de pessoas, teve um grande impulso e vem sendo cada vez mais aprimorado. Na análise pode-se inferir que esse mecanismo vem impactando positivamente o reconhecimento do valor das novas informações externas, bem como na aquisição e assimilação dessas informações, pois elas são capturadas a partir das demandas do seu público-alvo.

Apesar da maior participação de outros profissionais nesses processos, os sócios fundadores, principalmente, aqueles destacados como agentes de mudança, ainda são bastante ativos nos processos de procurar e reconhecer o valor de novas informações externas, assim como na aquisição e assimilação dessas informações internamente na MT. Além disso, tais agentes de mudança têm uma visão de querer se antecipar, buscando identificar, previamente, tendências que podem ser customizadas para lançar novos produtos no mercado brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral compreender a influência dos mecanismos organizacionais no desenvolvimento da capacidade absorativa em uma empresa de médio porte do setor de HPPC. Para tanto, pesquisou-se uma empresa do segmento de cosméticos, a MT, sediada em Belo Horizonte-MG, buscando responder aos seguintes objetivos específicos: (i) discorrer sobre a quantidade e a natureza dos processos da CA; (ii) identificar e avaliar os principais mecanismos organizacionais que influenciam os processos da CA e (iii) analisar o papel dos agentes de mudança no desenvolvimento da CA nessa unidade empírica.

Pela descrição e análise dos dados, constata-se que a trajetória da MT é de sucesso e mostra o desenvolvimento da sua capacidade absorativa, pois a empresa iniciou as suas atividades em 1996 com a produção de três perfumes, cujas fragrâncias eram cópias de produtos importados e chegou em 2016, com cerca de 220 produtos em seu portfólio e procurando viabilizar a sua internacionalização. Nesse sentido, as evidências permitem afirmar que a MT é uma empresa que aprimorou o processo de procurar e reconhecer o valor de uma nova informação externa, bem como os processos de adquirir, assimilar, transformar e explorar, desenvolvendo a sua capacidade absorativa ao longo de toda a sua trajetória. Porém, verificou-se que cada processo da CA apresentou evolução distinta e peculiar em cada fase analisada.

No tocante ao primeiro objetivo específico, principalmente na primeira fase (1996 a 2006), percebeu-se que o processo de reconhecer o valor da nova informação externa, bem os processos de aquisição e assimilação, foram os grandes propulsores do desenvolvimento da capacidade absorativa da MT. A empresa soube aproveitar os

seus conhecimentos prévios e a experiência anterior no segmento dos sócios dirigentes para desenvolver novos produtos e alavancar os seus negócios. A exploração dos novos conhecimentos se mostrou eficaz, pois a MT se consolidou no mercado, obtendo sólidos resultados comerciais.

Observou-se que em cada fase da trajetória da empresa há relevância de um processo específico da CA, embora a importância da assimilação de novos conhecimentos externos esteja presente nas duas fases. Assim sendo, percebe-se que o processo de assimilação com uma relevância maior do que os outros no desenvolvimento da capacidade absorptiva da MT.

Ainda em relação aos processos da CA, alguns estudos defendem o caráter sequencial e unidirecional destes, como o de Zahra e George (2002). Percebeu-se que os processos de desenvolvimento da capacidade absorptiva foram mais sequencias nos primórdios da história da empresa. Já na consolidação das operações da empresa, os dados indicam que os processos da CA se mostraram mais iterativos. Na segunda fase, o processo de transformação ocorre integrado à assimilação. Essa iteração tem repercussão também no processo de exploração, pois a MT demonstra ter obtido resultados comerciais compatíveis com os investimentos realizados e, portanto, está sabendo aproveitar as novas informações assimiladas num processo mais integrado e não sequencial. Essa constatação empírica corrobora a proposta teórica de Patterson e Ambrosini (2015), que defendem que o processo de transformação de um novo conhecimento externo, ocorre num fluxo iterativo com os processos de assimilar e explorar.

Já em relação ao segundo objetivo específico, foi possível identificar ao longo das duas fases da trajetória da MT, a presença de três mecanismos organizacionais, quais sejam, as conexões sociais, o estabelecimento de procedimentos e os treinamentos. O primeiro se refere àqueles relacionados ao grupo de integração social. O segundo mecanismo está associado à estrutura corporativa e o terceiro se relaciona aos mecanismos relativos ao desenvolvimento de pessoas.

A influência de cada um dos três mecanismos identificados é percebida de forma distinta, em diferentes processos da CA, ao longo da trajetória da empresa. Na primeira fase, o mecanismo de conexão social influenciou, principalmente, os processos de reconhecer o valor da nova informação, de aquisição e assimilação dessas informações. Na segunda fase, o mecanismo de conexão social também

esteve presente e foi aprimorado, sugerindo-se que os vínculos sociais foram capazes de mitigar possíveis barreiras organizacionais internas. Nos anos seguintes, os mecanismos associados à estrutura corporativa foram mais prevalentes, mostrando-se capazes de retroalimentar todos os processos da CA.

Já no período final da segunda fase, observa-se a prevalência na MT, do mecanismo organizacional de treinamento, impactando de forma mais contundente, os processos de reconhecer o valor e a aquisição de uma nova informação. Esse mecanismo parece preparar a empresa para os anos seguintes, na medida em que está se desenvolvendo um grupo de profissionais que podem contribuir com novas ideias a partir da demanda do seu público-alvo para desenvolver novos produtos. Nessa direção, constata-se que vários estudos já demonstraram que a qualificação dos empregados é um fator de grande destaque no desenvolvimento da CA, pois prepara os profissionais para identificar com mais clareza as principais tendências do mercado. Consequentemente, as empresas aprimoram a sua capacidade para compreender as principais demandas dos seus clientes e são mais eficazes para inovar em produtos e serviços (Cohen & Levinthal, 1990; Murovec & Prodan, 2009; Van den Bosh et al., 1999; Vega-Jurado, 2008).

No que tange ao terceiro objetivo específico, merece destaque o papel dos agentes de mudança incorporado pelos sócios fundadores. Tal como prevê a literatura, esses agentes atuam na procura e no reconhecimento de novas informações externas de valor e levam essas informações para serem assimiladas internamente na empresa. Constata-se que os agentes de mudança atuaram ao longo de toda a trajetória da empresa, ora como captadores externos de um novo conhecimento de valor, ora como catalisadores internos para motivar e desenvolver as inovações no âmbito da MT.

O papel de agentes de mudança se mostrou mais compartilhado entre outros profissionais na segunda fase, e ainda se percebe a importância desses agentes nos processos de reconhecer o valor e na aquisição das informações. Percebe-se que a atuação desses agentes ocorre com uma visão diferente e de longo prazo, ao buscar informações em fontes de inovação no exterior. Entende-se que o comportamento adotado pela empresa nos últimos anos, especificamente, a maior atenção conferida aos mecanismos relacionados ao desenvolvimento de pessoas, sinalizam a

percepção da necessidade de se pensar que o conhecimento deve estar mais disseminado entre os diversos agentes na organização.

Conclui-se que os mecanismos organizacionais influenciaram distintamente os processos da CA. Primeiro, no caso dos mecanismos organizacionais relacionados à integração social, eles têm influência em todos os processos da capacidade absorptiva, mas neste estudo mostraram influenciar mais os processos de reconhecer o valor de uma nova informação, aquisição e assimilação. Já os mecanismos associados à estrutura corporativa influenciaram mais os processos de transformação e exploração. E, no caso do mecanismo organizacional de treinamento, associado ao desenvolvimento de pessoas, observou-se que este culminou em uma equipe mais preparada para identificar e absorver com mais propriedade as novas informações advindas das demandas do mercado.

Apesar de não ser possível generalizar os resultados deste estudo, acredita-se que os mesmos trazem contribuições tanto para a teoria, quanto para a prática gerencial. Para a teoria, desvendou-se como determinados mecanismos organizacionais influenciam diretamente os processos da capacidade absorptiva. O conteúdo do referencial teórico pareceu adequado, na medida em que pôde-se avaliar toda a evolução dos conceitos e constatar a relevância da CA na vocação inovadora das empresas. Considerando a grande carência de trabalhos nacionais sobre o tema pesquisado, espera-se que esta dissertação possa colaborar para enriquecer a teoria sobre os mecanismos organizacionais e os seus respectivos impactos no desenvolvimento da CA.

Para a prática gerencial, acredita-se que o estudo possa contribuir para que as empresas de porte médio, inseridas no segmento de cosméticos, tenham uma melhor compreensão da importância das suas decisões corporativas no desenvolvimento da sua capacidade para inovar. A riqueza e o volume dos dados coletados, quando confrontados com a teoria e os resultados da empresa pesquisada, sinaliza que as organizações têm condições de se antecipar às novas tendências de mercado, para mudar o rumo das suas operações e sustentar a sua capacidade inovadora. Assim sendo, o escopo deste estudo pode servir como base preliminar para se diagnosticar os mecanismos organizacionais que careçam de foco e maiores investimentos.

Por fim, a título de futuras pesquisas, sugere-se a realização de um estudo similar em empresas de grande porte do mesmo segmento, a fim de se identificarem aproximações e distanciamentos com o caso aqui apresentado. Outra possibilidade de estudo consiste em analisar, especificamente, o papel dos agentes de mudança sobre os processos da CA em empresas familiares. Isso porque esses atores, caracterizados também como empreendedores, demonstraram exercer uma forte influência sobre a capacidade absorativa organizacional, em função de sua diferenciada capacidade absorativa individual. Nesse sentido, destaca-se, também, a relevância da realização de uma pesquisa de caráter misto, levantando-se em conta, dados quantitativos e qualitativos para cruzamentos e análises mais aprofundadas.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC (2017). Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Recuperado a partir de <http://abihpec.org.br/institucional/publicacoes/panorama-do-setor/>
- Ahuja, G. & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- Allen, T. J. & Cohen, S.I. (1969). Information Flow in Research and Development Laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 20, 12-19.
- ANVISA (2017). Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Recuperado a partir <http://portal.anvisa.gov.br/web/guest/cosmeticos>
- Armstrong, C.E. & Lengnick-Hall, C.A. (2013). The Pandora's box of social integration mechanisms: can they make it more difficult to realize absorptive capacity? *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 4-26.
- Autio, E., Sapienza, H. E. & Almeida. J. G. (2000, October). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth'. *Academy of Management Journal* 43(5), 909-924.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 17-36, P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Beauty Fair (2017). Feira Internacional de Beleza Profissional. Recuperado a partir de <http://beautyfair.com.br/>
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W. & Bosch, F. A. J. van den. (2013, June). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. Long range planning: LRP; *International Journal of Strategic Management*, 46(3), 216-235.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. (2004, June). Building an ambidextrous organization *Advanced Institute of Management Research Paper*, (3), 1-19.
- BNDES (2010). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Estrutura e estratégias da cadeia de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Recuperado a partir de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-14AI.pdf
- Bosch, F. A. J. van den, Volberda, H. W. & Boer, M. de. (1999, May). Coevolution of

- firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Bosch, F. A. J. van den, Wijk, R. van & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. In M. Easterby-Smith, M. Lyles, (Eds.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. (pp. 278-302). Oxford: Blackwell,
- Bowman, E. H. & Hurry, D. (1993, October). Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *The Academy of Management Review*, 18(4), 760-782.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34. <http://dx.doi.org/10.2307/2393807>.
- Camisón, C. & Forés, B (2009). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, (in press). doi: 10.1016/j.jbusres.2009.04.022.
- Camisón, C. & Forés, B. (2010, July). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453-465.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-52.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundation of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Davids, M. & Verbong, G. (2007). Absorptive capacity in solid-state technology and international knowledge transfer: the case of Phillips. *Comparative technology Transfer and Society* 5(1), 1-128.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research 1. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6), 769-782.
- Dougherty, D., Tolboom, J. N. (2008). Creative organizing to enable organizational creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.). *Handbook of Organizational Creativity*. (pp. 237-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Easterby-Smith, M. P.V., Graca, M., Antonacopoulou, E. & Ferdinand, J. (2008).

- Absorptive capacity: a process perspective. *Management Learning* 39(5), 483-501.
- Eisenhardt, K. M. (1989, October). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ettlie, J. E. & Elsenbach, J. M. (2007). Modified Stage-Gate Regimes in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 20-33.
- Euromonitor International (2017). Provedora global de pesquisas e tendências de mercado. Recuperado a partir de <http://www.euromonitor.com/brazil/beautyandpersonalcare>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011, April). A measure of absorptive capacity: scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Flor, M. L. & Oltra, M. J. (2013). Na exploratory analysis of the relationship between absorptive capacity and business strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(9), 1103-1117.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Garud, R. & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365-385.
- Gebauer, H., Worch, H. & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- Godoy, A. S (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hair Brasil (2017). FERIA Internacional de Beleza, Cabelos e Estética. Recuperado a partir de <http://hairbrasil.com.br/>
- Halinen, Aino; Tornrooss, Jan-Ake (2005). Using Case Methods in the study of contemporary businesses networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Hartley, J., Benington, J. & Binns, P. (1997). Researching the Roles of Internal Change Agents in the Management of Organizational Change. *British Journal of Management* 8(1), 61-73.

- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84
- Holmqvist, M. (2003). A Dynamic Model of Intra and Interorganizational Learning. *Organization Studies* 24(1), 95-124.
- Hotho, J., Saka-Helmout, A., Becker-Ritterspach, F. (2014). Bringing context and structure back into situated learning. *Management Learning*, 45(1), 57-80.
- Hotho, J., Becker-Ritterspach, F. & Saka-Helmout, A. (2012). Enriching absorptive capacity through social interaction. *British Journal of Management*, 23(3), 383-401.
- Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. van den, & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, J. (2005). Organizational learning capability: a proposal for measurement. *Journal of Business Research*, 56(6), 715-725
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J. & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.002>.
- Jones, O. & Craven, M. (2001). Expanding capabilities in a mature manufacturing firm: absorptive capacity and the TCS. *International Small Business Journal* 19(3), 39–55.
- Jones, N.B., Herschel, R.T. & Moesel, D.D. (2003). Using “knowledge champions” to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 49-63.
- Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: the change agent's role. *Management Learning*, 37(3), 355-376.
- Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1990). Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. *The Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75-96.
- Kline, B., & Wagner, J. (1994). Information sources and retail buyer decision-making: The effect of product-specific buying experience. *Journal of Retailing*, 70(1), 75-88.
- 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. *The 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.

- Lei, D. & Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers, acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
- Lenox, M. & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (spec.), 111-126.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98.
- Marzec, P.E., Tan, K.H. & Matthews, R.L. (2014). New insights to absorptive capacity: a study into knowledge stocks and social integration mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, (1), 11701.
- Massini, S. (2010). Micro foundations of absorptive capacity capabilities: the role of individuals in shaping organizational routines. *In paper presented at the Summer Conference*. pp. 1-38. London: Imperial College London Business School.
- Mcevily, B. & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Meeus, M. T. H., Oerlemans, L. A. G. & Hage, J. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization Studies*, 22(1), 145-72.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2007). Managing multiple change processes: challenges and intervention techniques. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(52), 77-91.
- Murovec, N., Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management Review*, 23(2), 242-266.

- Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: a proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 367– 377.
- Noble, R. & Birkenshaw, J. (1998). Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns. *Strategic Management Journal* 19(5), 479-496.
- Noe, R. A. & Ford, J. K. (1992). Career building: learning from cumulative work experience. *Career Development in Organizations*, 7, 45-52.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Patterson, W. & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89.
- Paul, S., Whittam, G. (2010). Business angel syndicates: an exploratory study of gatekeepers. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 12(3), 241–256.
- Ragin, C. (1987). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative methods. *Berkeley: University of California*.
- Rao, H. & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: an industry of the mutual fund industry, 1984-94. *Academy of Management Journal*, 45(1), 491-507.
- Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68(11), 2426-2433.
- Salama, A. & Easterby-Smith, M. (1994). Cultural Change and Managerial Careers. *Personnel Review*, 23(3), 21-33.
- Seabright, M.A., Levinthal, D. A. & Fichman, M. (1992). Role of Individual Attachments in the Dissolution of Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160
- Sheremata, W.A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in product development. *Academy of Management Review*, 25, 389-408
- Skilton, P. F., & Dooley, K. J. (2010). The effects of repeat collaboration on creative abrasion. *Academy of Management Review*, 35(1), 118-134.
- Slotegraaf, R. J., Atuahene-Gima, K. (2011). Product development team stability and new product advantage: the role of decision-making processes. *Journal of Marketing: January*, 75(1), 96-108.
- Sorensen, J. B. & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- Spender, J.C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts

- in search of a theory, *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63-78,
- Sun, P. Y. T. & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150.
- Sun, P. Y. T. & Anderson, M. H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25-51. doi: 10.1177/1350507611405116.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-787.
- Trivinos, N. (1987). Augusto. Introdução à pesquisa em ciências sociais. *A pesquisa qualitativa em educação*, São Paulo, Ed. Atlas.
- Tsai, W. P. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects on network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks. The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A. & Fernández-De-Lucio, I. (2008). *Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D*. *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Versiani, A. F., Cruz, M. A., Ferreira, M. A. & Guimarães, L. (2010). Mensuração da capacidade absorptiva: até que ponto a literatura avançou? *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 34. (pp. 25-29). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (2005). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. FGV.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995. [http:// dx.doi.org/10.1002/smj.318](http://dx.doi.org/10.1002/smj.318)
- Wit, F.R.C. de, Greer, L.L. & Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-90.
- Yin, R. K. (2001). Case Study: planning and methods. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 287-298.
- Yin, R. K. (1996). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1209.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2005). Porto Alegre: Bookman.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

APÊNDICE A

Entrevistado	Texto codificado
Ação Empreendedora	
E4; E14	[...] mas a ideia de empreender sempre fez parte da família, já estava na mente. Eu procurei a minha esposa e meus irmãos ... [...] A gente já tinha montado uma empresa em 91, já tinha esse sonho desde 1991, mas por oportunidades de trabalho que foram surgindo, a gente foi adiando... [...] Eu fui me preparando... já fui preparando outras pessoas e preparando já o projeto da MT. Então... Os meus irmãos concordaram, nos investimentos, na época, vinte e...vinte mil dólares, que era mais ou menos vinte e quatro mil reais, somos quatro sócios, cada um entrou com seis mil. Eu, minha esposa e meus dois irmãos. [...] Em 96 eu me desliguei da empresa que eu trabalhava, que era também no ramo de cosmético, e eu chamei os meus irmãos, que também trabalham em empresas do ramo já sabendo também que eles iriam se desligar né... [...] Fizemos um projeto inicial, um problema de negócios o que a MT queria ser, e teria dez anos para ser, uma empresa mista, de um canal de distribuição misto, tipo um Boticário e uma Natura. Ou seja, uma rede de franquia com a venda porta a porta, saindo das lojas e vendendo em todo o Brasil. [...] Nós iniciamos com três perfumes, na verdade cópia de produtos importados, que era o que a gente poderia fazer, e comecei a trabalhar no canal misto já, que era o porta a porta, com esses três produtos, mas batendo forte na experimentação, e também colocava em lojas... perfumarias, lojas de armarinhos. [...] Aí a gente fazia tudo, planejava, desenvolvia a ideia, comprava, produzia... desenvolvia o produto, desenvolvia a marca, comprava o produto, produzia, embalava, vendia, entregava e cobrava. [...] Mas tinha que ser produção caseira, tinha que ser...Então eu peguei o fundo de quintal da casa do meu pai e começamos a empresa lá, tudo lá ... [...] É, a gente fala muito de produto e, na verdade, o nosso negócio não é produto, é serviço, entendeu? Então, às vezes, o mesmo produto você faz vários tipos de serviço. Então, a gente também inova em serviços. [...] a gente já passou por vários ciclos, várias crises, vários momentos, momentos de euforia, momentos de tensão e momentos de transformação da nossa forma de atuação. Para isso a gente faz um planejamento estratégico e vai acompanhando aquele planejamento estratégico. [...] A gente também, a gente vem acompanhando tudo isso, mas nós criamos, nós fizemos um planejamento. [...] Para o salão de beleza. Mas, naquele momento, era um produto que poderia ser... ele atenderia tanto o consumidor final, quanto ao profissional. [...] Por exemplo, a L'Oréal e outras grandes multinacionais, a linha profissional representa 5% do negócio deles. Então eles investem muito mais no consumidor final e menos no profissional. Deixaram de lado esse lado profissional um pouco de lado. Nós entramos com toda a nossa força no ramo profissional; [...] E aí o que acontece? Você usa o canal cabeleireiro para fazer, ser um propagandista do seu produto. Chega um determinado momento, igual nós chegamos agora a vinte anos, o produto já é conhecido, já existe a demanda e a necessidade do consumidor final. [...] Exatamente. Porque a gente tem a flexibilidade e agilidade para mudar rápido os processos, produtos, analisando a demanda do mercado. Sendo que o mercado das grandes empresas internacionais, eles não têm essa agilidade, essa flexibilidade. Então eles perdem nisso. Então a gente sai na frente e acha brechas. [...] E a gente foi trabalhando no plano de negócios, a questão de manter os nossos

	valores, de buscar um lugar importante no mercado mas com os nossos valores, não a qualquer preço, foi um fator decisivo. [...] nós conseguimos produtos legalizados, com o custo mais alto, com uma margem menor, mas que nos traz essa solução com saúde e com inovação. E o mercado foi observando isso, que é melhor trabalhar com o certo um pouco mais caro, mas com aquilo que é saudável e bom. É assim com essa visão que a MT sempre trabalhou
E15	[...] aí a gente já tinha uma ideia, aí eu sempre falava: “a gente não pode ficar trabalhando para os outros, eu não quero ficar trabalhando para os outros”. Eu sempre fui muito empreendedor [...] eu falava para o Olindo: a gente tem que montar um negócio. [...] Aí ele saiu, eu saí e eu falei: “A gente não pode trabalhar para os outros. Não pode. A gente tem que montar nosso negócio” . [...] trabalhamos em outras empresa de cosméticos e aí a gente já tinha mais ou menos todo esquema, aí partimos para a nossa ideia daqui eu saí, larguei tudo, e começamos a trabalhar na MT. A gente não tinha salário, nem eu, nem ele, nem nosso outro irmão e a France fazia parte também;
E11	[...] A gente teve crescimento de 0,2%, mas o lucro altíssimo. O lucro mais alto da história da empresa. Então, você vê que a empresa foi criando valor agregado, né? Por exemplo, quando eu entrei para a MT, a marca era vista como uma marca de segunda, com produtos que eram cópia. Porque é um setor onde as empresas copiam muito as outras, né e olha aonde eles chegaram em menos de 20 anos. O Olindo é muito empreendedor [...] quando eu entrei lá, eu fiz um diagnóstico do mix de produto, e vi o seguinte: que o único produto que eles realmente eram inovadores era um produto capilar. Nos demais produtos eles tinham muita cópia de produto importado e não é fácil falar isso para qualquer empresa né? Mas eles entenderam que para sobreviver no mercado tinha que dar essa guinada sabe? Eles discutiram muito, mas aceitaram e fomos em frente [...] Focar e centrar o investimento em inovação naquilo que eles tinham maior diferencial, né? (...) durante uns dois ou três anos, a gente foi assim: todo dinheiro que era reinvestido, reinvestia só na área capilar. E aí a gente foi tirando a importância. Porque o restante do mix já representava uns 40% do faturamento. [...] como a gente foi investir no cabelo, as vendas começaram a disparar, a importância dos outros produtos foi virando quarenta, trinta; caindo gradativamente e tudo isso foi acolhido pelo Olindo e toda a turma lá... [...] e a empresa também era pequena, não tinha muita verba para fazer uma publicidade massiva, então o que eu sugeri a eles foi que a gente focasse em evento, como nas feiras, para a gente poder mostrar o produto para o cabeleireiro. [...] na nossa publicidade, a gente usava modelos que realmente tinham os cabelos sido feitos pelos produtos da MT. Então, quando a gente ia para feira, etc., a mulher que estava lá no banner, no cartaz, estava lá dentro do stand, para o cabeleireiro poder pôr a mão;

E8	[...] Por exemplo, o próprio reparador de pontas, ele foi um item que entramos sem estar no nossos planos, porque a gente começou a empresa com perfumaria. A empresa tinha dois, menos de três anos de vida, quando dois rapazes, jovens mesmo, nos procuraram, falaram que estava tendo aí um produto que estava fazendo um sucesso no mercado e tal [...] quando analisei o reparador de pontas eu pensei "é isso". E então entramos fundo. Só que eu fiz uns ajustezinhos né, incluindo o silicone, que ajuda na hidratação. Aí nós lançamos e foi aquele sucesso todo; [...] Então, sabe aquele cabelo, com a ponta opaca, sem brilho, as pontinhas ali, que normalmente essas pontas são mais claras, aí eu pensei, tem que mudar, tem que botar o silicone que dá aquela uniformidade na textura do cabelo... essa era o problema dos outros reparadores do mercado e o nosso já saiu diferente. [...] Só que chegou um momento que a gente teve que optar, né, ou a gente investiria mais no mercado de salão, no profissional, ou a gente investiria nesse mercado que é do cliente final, né? Aí eu insisti e disse vamos no profissional. [...] Olha, nós já tivemos momento em que a gente insistiu em lançar algo realmente muito diferente e que demandaria esse conhecimento maior ali do cabeleireiro, né? Em alguns casos a gente conseguiu, outros a gente teve que recuar e eu sempre digo inovar sim mas "muita calma nessa hora". [...] Nós percebemos que hoje quem vai para a feira tipo Hair Brasil é quem está iniciando, são marcas que precisam divulgar a sua marca, tá? Eu não preciso estar lá para divulgar a minha marca mais, mas eu não posso sair por completo. Para mudar mesmo a gente tem que ir para fora, ver o que tá acontecendo lá sabe, pois aí a gente pode antecipar e trazer alguma novidade para cá. [...] a gente vai começar esse ano com novo conceito, vai mudar muita coisa mas ainda o novo plano não tá pronto ainda. Mas adianto que nós mudar, tem que inovar para sair da mesmice sabe?
E6; E7	[...] a MT consegue adaptar um produto para essa "multifuncionalidade" de regiões, pois o Olindo e a France sempre querem atender todo o mercado [...] A gente começou a ver que estava perdendo clientes lá dentro da feira. – Então o Olindo falou “vamos antecipar os nossos lançamentos?” – “Eu falei, vamos”. É assim que ele é, não fica pensando muito
E1; E2	[...] As feiras também são muito importante para a gente, mesmo que a gente não participe, elas são sempre visitadas. Ano passado, o Olindo e a France foram em duas feiras internacionais, né. Eles não perdem uma oportunidade e quando voltam já viu né... ? Isso também ajuda muito antecipar o que está por vir, né?

E8	[...] Especificamente a válvula da embalagem que travava. Aí mudamos então para gatilho. Que é, até hoje, com gatilho [...] Aí eu pensei "a gente, tem que mudar isso aqui, vamos botar um silicone que vai ficar legal". [...] E, diante dessas novas ofertas de novas matérias-primas e tecnologias, a gente procura trabalhar também com algo bem criativo, diferente, tem que inovar, sair daquela mesmice [...] Como já aconteceu também de a gente às vezes ter uma ideia, dizer: "Ah, vamos fazer uma coisa diferente, bem diferente, que o mercado não tem?" [...] Então, só essa "mudanzinha" no reparador foi um sucesso mesmo... [...] E aí os clientes falavam "nossa, parece que o cabelo é outro". Não pela transformação da forma, mas pelo tratamento que ele dava também... Por quê? A gente procurou oferecer algo de novo no mercado... Porque o mercado sempre procurou o que? Então, oferecemos algo diferente que primariamente se espera do produto. [...] Então nós entramos, diferente, oferecendo o tratamento. E outra coisa também que nós mudamos nesse mesmo lançamento, foi pegar essa onda aí do suplemento, da nutrição intensa...
E12	[...] Estão sempre buscando novidade... a France e o Olindo vão sempre em feiras na Europa, nos Estados Unidos, estão sempre trazendo coisas novas para a gente analisar, ver o que não tem no Brasil [...] Sem dúvida. Porque eu acompanho eles desde que eles estão com dez anos, eles já estão com vinte, estão sempre buscando novidade, faz novo planejamento para os próximos cinco, dez anos, então, é uma empresa que muda mas com planejamento. E uma empresa, para atingir o sucesso, a palavra certa é o planejamento.
E1; E2	[...] As feiras também são muito importante para a gente, mesmo que a gente não participe, elas são sempre visitadas. Ano passado, o Olindo e a France foram em duas feiras internacionais, né? Isso também ajuda muito antecipar as tendências que estão por vir, né? [...] Porque a France tinha ido numa feira, cabelos pintados aí para tudo quanto é lado, japonês, né, adora um cabelo diferente, bem colorido, nas revistas vinham tendência assim, só cabelo bem colorido, fashions, mesmo, e aí a France falou para gente, "vamos fazer, vamos embarcar nessa que o negócio vai pegar". Ela disse que era a tendência e coisa e tal e que estava está forte. E aí quando a gente pôs o produto no mercado, a aceitação foi mínima. [...] Olha, pelo Olindo a gente atende todas as solicitações, muda toda hora. O Olindo, às vezes, ele esquece que a gente cresceu e que existe uma série de procedimentos a seguir e ele quer atender todo mundo. [...] Olindo até visitou, lá no Pará, alguns salões que, tipo assim, era chão batido, a água é na caneca, para você vê como ele se envolve com tudo.

E11	[...] sugeri que eles eliminassem o mix inteiro de perfume e ficasse só com cabelo, para centrar o investimento e não foi fácil mudar né pois eles começaram a MT com perfume [...] Olha, tanto o Olindo, quanto a France, eles acompanham tudo. Eles vão em tudo quanto é feira de embalagem, de insumo, trazem novidades, então eles são muito antenados, né? [...] Ela é farmacêutica, né, então ela busca muita informação dos insumos, né, para alterar, melhorar as fórmulas, ? [...] Eles recebem muito fornecedores. (...) a France recebe todos, assiste, lê todo material, entendeu? [...] eu acho que eles não têm medo de tomar a decisão com relação à inovação, principalmente, em relação aos produtos. Agora, já as inovações em marketing (...); [...] o Olindo falava comigo assim: "Mas, Albino, você é no mínimo uns dois anos à frente do mercado. Você fala umas coisas aqui que daí a dois anos aquilo vira realidade. E eu falava assim: "Não, não, eu acho que é você que está a frente, pois é você é quem toma as decisões". [...] Então, eles já estão com outra novidades, querem mudar o mix de novo, pois vieram com essa ideia de uma linha sex, entendeu? Que é uma linha erótica, sabe? E foi muito engraçado porque a gente... eles desenvolveram e testaram na igreja evangélica, que eles fazem parte dela, para todos os casais do grupo de casais.
E15	[...] Quando a criou a MT, a gente mesmo que administrava o fluxo financeiro, "orçamentava", fazia a logística, compras, tudo a gente fazia também junto, eu e o Olindo, ele apesar de cuidar mais da área Comercial se metia em tudo
E3	[...] O Olindo tem o costume de visitar e estar com os clientes. Ele vai ao distribuidor, ele visita cabelereiros, compra produto de concorrente, pega nova sugestão de fornecedor e chega para o P&D e fala para ele: "Olha, desenvolve isso aqui". [...] E quem tem maior contato nessa questão comercial do dia a dia, não com fornecedores, mas com clientes, somos eu e o Olindo. Claro que a gente tem uma equipe aqui que trata com o cliente no dia a dia, mas não tem aquela percepção de ouvir e falar assim: "Olha, isso aqui é legal, isso aqui dá para a gente levar lá para dentro e desenvolver". [...] nós estivemos numa feira em Recife e tinha um concorrente, de uma marca regional. Vamos pegar aqui um caso: detox capilar. E aí o Olindo falou, "nós também vamos surfar essa onda, vamos lançar produtos tipo "detox", ele não para.

E4; E14	[...] Aí o meu competidor teve tempo de copiar e, de repente, na hora que eu ganhei a fatia de mercado ali, rapidinho eles chegam. Eu já tenho que estar partindo para outra, entendeu? [...] Por exemplo, a L'Oréal, por exemplo, e outras grandes, a linha profissional representa 5% do negócio deles. (...) Deixaram de lado esse lado profissional. Um pouco de lado. Nós percebemos isso e entramos com toda a nossa força total no ramo profissional. [...] Aí nós vamos transformar novamente o nosso canal, atendendo agora também o consumidor final direto. Essa é a proposta entendeu? Então, tudo isso é percepção, é análise, é acompanhamento de perto do mercado, dos indicadores, e as brechas. [...] Esse é o diferencial das pequenas e médias empresas que estão atentas a mudanças, em todos os sentidos, porque você vai seguindo o caminho aonde você vai conseguindo, onde você vai ter força para entrar e, vamos dizer, comendo pelas beiradas. [...] Na verdade, é o seguinte: o meu papel da empresa é a parte estratégica. Então, eu tenho os diretores que cuidam de cada área e eu converso muito com eles. Então, nessa questão estratégica, a minha opinião vale, ela é muito respeitada. [...] Eu cobre muito da área de Desenvolvimento. Eu cobre muito: "Nós temos que ter uma saída, nós temos que mudar". Hoje a gente consegue um produto para competir e conseguimos rápido.
E5	[...] o Olindo eu acho que é uma pessoa que pensa sempre mais para frente, sempre mais ambicioso, mas os outros irmãos, eles dão uma freada.
Busca do Conhecimento e das Fontes de Inovação	
E6; E7	[...] Aí o Olindo foi numa feira e viu um pote igual desses de suplemento alimentar (...) trouxe aqui para a reunião. E ali nós tivemos realmente excelentes ideias. Desde usar esse pote, que ia sair de tudo que a gente estava acostumado.
E8	[...] Bom, primeiramente, a gente tem que estar atento, a gente procura estar atento ao que o cliente também fala, à necessidade do mercado; estão conversa muito com os distribuidores, com os cabelereiros, com os fornecedores para saber quais as novidades [...] E a gente também procura estar muito atento ao que os fornecedores estão sempre apresentando em termos de novas matérias-primas, novas tecnologias. E, diante dessas novas ofertas de novas matérias-primas e tecnologias, a gente procura trabalhar também com algo bem criativo. [...] Então, mesmo verificando tudo com o fornecedor, fazendo análise, às vezes a gente erra e esse aí eu confesso que eu errei feio. Eu procurei fazer uma fórmula muito seca, por conta da minha oleosidade. E aí eu fiz uma fórmula com muito pouco emoliente, muito pouco óleo. Mas filtro solar precisa de óleo. [...] E, por exemplo, ouvir uma opinião de um distribuidor, por exemplo. Às vezes o fulano, ele é um bom distribuidor, mas o universo dele é um universo muito restrito. Pode não ser representativo para todo Brasil, né? Então, a sugestão dele pode não representar no Brasil todo. [...] a gente tem que estar olhando, por exemplo, o que o nosso cliente quer, mas a gente tem que avaliar se realmente vai valer a pena atender aquela solicitação. [...] . E, chegando aqui, eu falei assim: "Gente, olha, nós tivemos essa experiência, foi na feira tal, eu acho que é muito interessante". Ninguém quis. E não aceitaram. Quando foi no ano seguinte, na feira do ano seguinte, um ano mais ou menos depois, o negócio começou a bombar aqui no Brasil. E o pessoal começou a trazer de fora, né? E aí, numa reunião nossa, o Olindo mesmo, ele veio falando: "Pô, como que a gente fica atrasado desse jeito e tal?" Aí eu falei: "Espera aí..." (...) "...Você se esqueceu?"

E1; E2	[...] Eles vão em tudo. A Feira de Bologna, por exemplo, que é uma das melhores da Europa e tudo mais, eles sempre vão. [...] As feiras também são muito importante para a gente, pois mesmo que a gente não participe, elas são sempre visitadas. [...] Tem uma em Bologna, que é muito forte, essa é bem forte, e uma outra que eles foram que, se não me engano, foi em Dubai. Se eu não me engano, foi em Dubai. [...] E a gente aproveita esse encontro dessas cabeleireiras aqui na Casa MT e pergunta o que elas têm usado no salão, quem tem batido na porta delas lá, oferecendo o que, o que elas têm visto que a MT não tem e que elas gostariam que a gente lançasse e por aí vai. [...] é uma outra fonte que vem para a gente, através desses cabeleireiros. O próprio distribuidor, muitas vezes, ele também tem um papel muito legal. Porque como o distribuidor que bate ali todo dia em todos os salões, ele sente fala, às vezes, de algum produto que o cabeleireiro pede para ele e que não tem ali no seu mix. [...] essas coisinhas a gente acaba captando muito, através do distribuidor e através do cabeleireiro. [...] A gente conversa com vários clientes, um falou sobre aquele determinado produto, na outra semana o outro falou de novo... Está tendo reincidência naquele item, poxa, então já é uma coisa importante, para a gente ficar mais atenta. [...] Às vezes nem ele conhece o produto, mas ele fala assim: “Ó, Taís, a minha cabeleireira falou que recebeu aqui no salão dela uma marca que o produto faz isso, isso, isso e assado”. Se for algo inovador para mim também, eu já entro em contato com o pessoal do Centro Técnico e pergunto: “Vocês conhecem alguma coisa parecida?” [...] Um é a revista, né, a revista Cabelo e Cia, que é uma revista especialista aí nesse ramo. Então, a gente é assinante, a gente acompanha toda vez, e a gente olha mesmo para ver se alguém trouxe alguma novidade. A gente tem um outro caminho que são os fornecedores. [...] São duas que a gente tem e a gente, participa, que é a Hair Brasil, que é agora no início ano, se não me engano, ela vai ser... ela é março ou abril, esse ano é em abril, que é a Beauty Fair, que é em setembro. [...] Com o cliente, e a gente vai juntando isso tudo. E aí a gente começa a filtrar: “Então, espera aí, esse aqui, que eles estão falando demais, eu já tenho esse aqui, ali falta só um ajustezinho na comunicação. Esse daqui é bacana, vamos desenvolver”.
E11	[...] tanto o Olindo, quanto a France, eles são... eles acompanham tudo. Eles vão em tudo quanto é feira de embalagem, de insumo; [...] Eles vão em tudo. A Feira de Bologna, por exemplo, que é uma das melhores da Europa e tudo mais, eles vão. Como eles viajam muito para o exterior, a France faz questão de rodar toda a área de cosméticos, ela compra muita coisa lá e traz, faz testes, analisa. [...] Eles recebem muito fornecedores. Fornecedores de insumos (...) e a France recebe todos, assiste, lê todo material, entendeu?
E12	[...] Identificadas nas feiras, nas redes sociais, nos jornais, nas revistas especializadas. Teve uma época que foi o detox, lançaram um produto detox. Porque suco detox, estava todo mundo falando disso, era moda mesmo. [...] Então, eles perguntam para a gente: “O que você acha disso? Vai lançar um produto assim, assado, o que você acha? Você acha que vai ser legal?” E a gente vai dando opinião.
E3	[...] A gente tem o costume aqui de visitar e estar com os clientes. [...] Ele é um distribuidor. A cabeleireira comprou o produto de um outro fornecedor e falou para ele: “Olha, desenvolve isso aqui, porque...” [...] Mas eu acho que a porta de entrada é a área Comercial. Você pode ter um produto maravilhoso, mas que o mercado não está precisando daquilo naquela hora

E8

[...] A gente tem que estar atento, lembra do caso do reparador né, foram eles que nos procuraram, então a gente quer saber o que tá acontecendo no mercado e tal;

[...] primeiramente, a gente tem que estar atento, a gente procura estar atento ao que o cliente também fala, a necessidade do mercado (...) O que aqui no Sudeste é uma necessidade, para o Norte e Nordeste é outra situação, outra realidade, outra necessidade, né?

[...] E a gente também procura estar muito atento ao que os fornecedores estão sempre apresentando em termos de novas matérias-primas, novas tecnologias. [...] especialmente produto de varejo, para poder ficar competitivo, o preço tem que ser aquela briga por centavos, né?

[...] normalmente, as pessoas, até por uma questão de custo do produto, oferece um produto com a sua função básica.

[...] Esse produto foi um sucesso, na verdade. Vinha aqui para o Brasil nas malas aí das pessoas para vender aqui por um absurdo. Sendo que... Oitenta, cem reais, no início. Hoje já se acha por vinte, vinte e cinco, trinta.

[...] É um mercado altamente dinâmico. E em vinte anos muitas coisas mudaram dentro do próprio segmento, muitos conceitos mudaram e o mercado, ele começou a ter acesso, os clientes começaram a ter acesso a produtos diferentes, melhores.

[...] o acesso a produtos de fora. Isso tudo ajudou a forjar mesmo o mercado que a gente tem hoje, que foi mudando mesmo ao longo desses anos. E nós fomos aprendendo que a gente precisa ouvir o mercado sim, mas, muitas vezes, o mercado também não sabe direito o que ele quer.

[...] Porque o primeiro que impacta no mercado, no cliente, quando ele vê o preço de um produto, é o custo. Depois ele vai usar. E aí que ele vai ver o resultado do produto que está lá dentro.

[...] Outra coisa é com relação ao que os nossos fornecedores nos apresentam. A gente, realmente, nós somos bombardeados com uma série de matérias-primas, ideias também.

[...] está forte essa tendência aí, a moda dos cabelos verde, roxo, rosinha clarinho, verdinho clarinho. (...) Mas o mercado não estava pronto para absorver aquilo, naquela época.

[...] Só que muitos cabeleireiros, a grande maioria dos cabeleireiros, eles são meramente aplicadores, não são seres pensantes, profissionais que raciocinam. Eles costumam seguir apenas pegadas. Entendeu? E esse é um grande problema quando a gente quer trazer algo realmente diferente.

[...] uma pessoa que estava sem fazer nada, resolve ganhar um dinheiro, fazer um curso de dois meses e se torna um profissional cabeleireiro, né? E sem conhecimento nenhum. E, ainda assim, com um agravante, pessoas, na maioria das vezes, incultas.

[...] Com o advento do formol, a gente viu que muitas pessoas, que eram apenas escovistas, gente que só sabia escovar cabelo, e para isso poderia ser uma dona de casa, uma adolescente qualquer que sabe fazer uma escova e passar prancha no cabelo, se tornando cabeleireiro.

[...] Não existe uma regra absoluta que todos os cabelos eu vou fazer do mesmo jeito.

E6; E7	[...] é uma busca mesmo incessante de estar acompanhando o mercado. Tanto com conversas com fornecedores, com o próprio mercado, através de feiras, visitas, palestras, a gente busca muito isso. Tudo que é oferecido, a gente está sempre presente. [...] E isso vem muito também da conversa com o próprio cliente. Então, a gente está sempre buscando conversar com o mercado para trazer essa inovação. Então, isso é bem dinâmico, é constante, faz parte mesmo da cultura da empresa. [...] Estou indo para São Paulo para fazer o encontro com as blogueiras. Ou seja, eu vou lá para falar para elas, né? A indústria falando para as blogueiras. Então, é um público hoje que a gente precisa ouvir. [...] Então, é isso aí, é rede social, blogueiras, internet, instagram, feiras, fornecedores, o próprio cabeleireiro, os meus técnicos que são cabeleireiros que fazem eventos MT Trend Fashion para a gente pelo Brasil inteiro, então eles viajam muito, conversam muito com os meus clientes, então eles também trazem para a gente essas tendências. [...] o P&D, junto com o Marketing, eles fazem as pesquisas de mercado, vão a eventos, de fornecedores, de feiras, até mesmo mercado internacional. A gente busca essas informações para a tomada de decisão. [...] Então, a gente costuma escutar muito essas pessoas (distribuidores), porque são pessoas que estão na linha de frente e com certeza querem agregar. Porque o que for bom para eles, vai ser bom para a gente. [...] Então tem determinado distribuidor que a gente sabe reconhecer e receber a crítica, a gente já sabe: “Ó, esse cara sabe o que ele está falando”.
E9; E10	[...] a gente tem vários pontos que a gente pode receber essas informações ou mesmo buscá-las. A princípio, seriam os fornecedores que estão sempre vindo até à gente, trazendo as inovações mundiais, tendências que estão no mundo todo, pesquisa mesmo. [...] de repente, a gente já define uma linha de desenvolvimento, aí a gente vai atrás disso, inclusive com os fornecedores, contactando os fornecedores, feiras de produto acabado, feira de matéria-prima, que é o nosso pontapé inicial; [...] a gente, na verdade, a gente vai atrás de vários pontos: fornecedores, mídia, feiras;
E11	[...] é um setor que muitos produtos a gente tem que lançar por causa de moda. [...] não adianta você fazer publicidade dizendo que o produto é inovador, porque o cabeleireiro não acredita, porque todo mundo fala. [...] Porque a gente vende muito por esse salão profissional. Agora, ele pode estar na periferia como pode estar no Sion, não importa.
E12	[...] é um mercado muito competitivo, são centenas de empresas disputando o consumidor, que é um consumidor muito bom, porque o consumidor brasileiro é vaidoso, ele gasta dinheiro com isso. Só que são muitas nuances: é embalagem, é qualidade do produto, é preço, é aroma. [...] De fundo de quintal à L'Oréal, que é a maior do mundo. São... elas estão todas disputando esse cliente. E tem mercado para todo mundo. [...] a MT cresceu muito. É uma empresa fantástica, que sempre está inovando: embalagem, qualidade de produto, logística, sempre está investindo no crescimento dos seus colaboradores, teve lançamentos fantásticos de produtos que revolucionaram o mercado. [...] E a MT trabalha dentro dos limites pré-estabelecidos pela ANVISA certo. E o resultado dessa luta foi chegar nesse produto final aí que, até hoje, é um produto campeão de vendas, qualidade inquestionável. E é lógico que nesse caminho tem muitos erros. [...] Olha, o que eu sinto, a maior dificuldade dos outros distribuidores não é nem em relação ao produto MT, é em relação a eles arrumarem pessoas qualificadas para revenderem o produto. A maior dificuldade deles é essa. [...] E o que acontece é o seguinte: nem sempre todos os lançamentos vão fazer sucesso.

	Mas se você deixar de lançar, você para. A sua empresa para. Porque são os lançamentos é que vão trazer a diferença da empresa. [...] o produto profissional, ele vai continuar sendo vendido só para o salão de beleza. E o produto de varejo é um outro produto que eu mesmo poderia revender para eles. [...] Os cabeleireiros geralmente reclamam é de: “O distribuidor entrou, veio aqui, me vendeu durante um tempo e sumiu”. (...) “Ah, o preço da MT com um é um, com outro é outro”. E o terceiro, que é o pior, que hoje em dia é um gargalo que a MT vai ter que resolver, é a venda na internet. [...] A MT é referência de mercado. Os concorrentes se espelham nela (...) Visão de futuro, investimento em P&D, buscar novidade, buscando sempre novidade fora, sempre buscando embalagem, novas cores de embalagem. [...] Faz estudo, faz entrevista, pergunta o que está faltando no mercado que é um negócio diferente, e faz estudo... Mas, de repente, aquele produto que acha que vai ser bombástico, não emplaca. (...) E aquele outro que você não pôs muita fé, de repente o produto lança, explode.
E13	[...] esse ano agora é um ano que a gente está privilegiando aí o nosso trabalho de exportação. Então, o crescimento vai ser muito baseado nisso. (...) “Não, um ano que vai crescer mesmo em relação a chão de fábrica, nós vamos produzir mais e tudo”. Esse ano a gente já prevê um número maior de contratações; [...] Então, igual agora o Albino está trabalhando no planejamento estratégico para os próximos dez anos da MT. E a Gestão de Pessoas está envolvida nisso, né, saber quais são os planos, quais são as metas e trabalhando em conjunto, eu acho que isso aí que faz toda a diferença, né? [...] é um mercado sedento por novidades mesmo, esse mercado aí de cosmético.
E3	[...] Eu acho que a MT, ela tem ainda muitos caminhos para percorrer e para crescer. Primeiro, dentro do mercado capilar profissional (...) a gente ainda não conseguiu explorar o potencial máximo que a gente projetou; [...] Acredito que mais dois, três anos a gente consiga desenvolver para atingir esse patamar, isso é um parâmetro meu; [...] (Dentro) da visão e da missão MT é contribuir com a qualidade de vida da população... da mulher... da população brasileira, principalmente da mulher, no que tange a tratamento capilar. [...] A gente pode atender tudo que se diz que esteja ligado à beleza e ao bem estar. [...] Mas pode ser que daqui a trinta, quarenta anos, a MT também fale para o mercado dela: “Eu também estou no varejo, eu estou na internet, eu estou no salão de beleza...” Nós estamos criando uma marca, desenvolvendo um conceito. [...] aqui as coisas são bem democráticas. A opinião de todo mundo aqui é bem-vinda. [...] A gente sabe exatamente quanto que a gente quer crescer, como, a gente sabe que se crescer demais vai ter problema... Então a gente consegue ter um controle. [...] é um mercado voltado muito para a moda, então você tem algumas linhas e alguns produtos que são de uso contínuo, mas é um mercado que absorve e que procura muito novidades. [...] A gente trabalha com o salão de beleza. E o consumidor que vai até esse salão, normalmente, na maioria das vezes, são as mulheres. [...] As mulheres buscam por novidades. E algumas empresas conseguem desenvolver isso com mais rapidez, que é o caso da MT e outras marcas concorrentes. [...] a questão qualidade ainda é algo muito forte, o padrão de exigência do mercado ele é alto e você tem alguns concorrentes legais e outros que adotam prática de usos de produtos ilegais. [...] As marcas internacionais, ditas marcas tops, elas não se preocupam tanto com o mercado profissional. Elas querem que a fatia do público. [...] E aí a gente atua dentro do público C e B, mas principalmente o público C. Esse público, ele quer um produto bom, com um custo competitivo e um resultado... extrair o máximo do que aquele produto pode oferecer.

	[...] principalmente nas capitais e região metropolitana, fica bem claro que esse é o público que a gente atende, o público C. Quando você vai para o interior, a gente consegue circular por um público B e até mesmo um A, porque é uma região onde a renda per capita é menor, então um salão A da cidade vai estar consumindo produto da MT. [...] Entre as marcas profissionais, a gente figura, possivelmente aí, entre as quatro principais marcas do país, em canal de distribuição, em faturamento; [...] E o mercado também informou isso para a gente: “Olha, está ficando meio caro”. É aquilo: “Ó, o produto é bom, mas eu tenho outro aqui que faz a mesma coisa e de repente por um preço mais barato”. [...] O cabeleireiro, o mercado, ele quer um serviço diferente. [...] No mercado que eu atuo, quando você fala que ele tem que pegar o produto, 30% de um produto, 70% do outro, misturar para... eu já criei uma confusão na cabeça do meu cliente. [...] Tecnicamente, se a pessoa fosse um cabeleireiro extremamente profissional, conhecedor da técnica – que é uma dificuldade desse nosso mercado, a maioria dos cabeleireiros não viraram cabeleireiro por opção; [...] “Pô, nós vimos isso, vimos que tinha potencial, trouxemos, fizemos algo a nível nacional, jogou o nome da marca lá em cima e vários concorrentes, do mesmo patamar, vieram atrás”. [...] A MT tem essa capacidade de ir se adaptando. Então, o mercado de cosméticos, há quinze anos atrás, era de um modo, há dez anos atrás era outro, há cinco anos atrás é outro, e agora está indo para um novo patamar. Que o e-commerce realmente agora está chegando nesse segmento. [...] Nós não trabalhamos com formol. E esse pessoal que está no mercado aí, eles acabam agregando isso dentro dos produtos dele.
E4; E14	[...] a gente atua num mercado muito competitivo sabe? Toda hora aparece uma empresa nova, com produtos baratinhos, importação vindo da China, as grandes querendo o espaço da gente e temos que nos virar para se manter e seguir em frente [...] a gente fala muito de produto e, na verdade, o nosso negócio não é produto, é serviço, entendeu? Então, às vezes, o mesmo produto você faz vários tipos de serviço. Então, a gente inova em serviços. [...] a gente já passou por vários ciclos, várias crises, vários momentos, momentos de euforia, momentos de tensão e momentos de transformação da nossa forma de atuação. Para isso a gente faz um planejamento estratégico e vai acompanhando aquele planejamento estratégico. [...] Porque a gente tem a flexibilidade e agilidade para mudar rápido os nossos processos, lançar novos produtos, a gente ouve o mercado. [...] as maiores barreiras que a gente enfrentou foi quando começaram a surgir competidores com produtos ilegais. E aí isso cresceu com muita força. Mas a ilegalidade e o produto que não (leva) a saúde, não passa pelos nossos valores. Então nós sofremos muito para conseguir passar por essa barreira;

E6; E7	[...] eu percebo é que a MT sempre manteve ali com os pés firmes, com a sua visão, sua missão, seus valores. Se a gente não tivesse essa visão realmente bem estruturada, a empresa não fosse bem estruturada nisso, a gente ia estar para lá e para cá. [...] E, com isso, ela foi ganhando espaço e conseguindo se estruturar melhor no mercado. Então, hoje a gente percebe que a gente consegue competir, mas sem mudar a nossa estrutura. A gente consegue se adaptar muito bem às várias situações. [...] não adianta, tem certas tendências que elas funcionam lá fora. Sabe aquele negócio de Fashion Week? Funciona para a passarela. Mas para o mercado mesmo ele não funciona. Então é aquele cabelo que só funciona na passarela. No salão ele não é comercial. [...] E essa consciência do meio ambiente está grande, é bacana, tal, tal, mas não é a massa ainda que tem essa consciência, né? E agora tem uma tendência assim bem grande e está bem já consolidada, que são as negras voltando com os seus cachos. E elas precisam desse tipo de produto. [...] . A minha própria assessoria de imprensa falava assim: “Aí, nossa, essas blogueiras...” Chegava nas feiras, aquele monte de blogueira querendo produto, querendo conversar, nananan, a gente falava assim: “Nossa! Canseira”. Depois nós começamos a ter um espaço para blogueiras dentro das feiras. [...] essa pessoa formadora de opinião seria, para mim, um profissional cabeleireiro. Sei lá, um Rodrigo Cintra, alguém de renome. Porque ele... o cabeleireiro escuta ele. É. Agora, o consumidor final escuta muito a blogueira. Então, esse é o momento. [...] as que têm cabelos crespos querem continuar com seus cabelos crespos. As que têm cabelos cacheados, querem continuar com seus cabelos cacheados. Só que querem produtos específicos para aqueles cabelos. Então, não é... o mesmo shampoo que cuida de um cabelo liso não é o mesmo que vai cuidar de um cabelo crespo. [...] “Ah, é tendência de produto – que eles falam – low poo, low poo”, que é sem sulfato, ou então com menos sulfato, que é para cabelo crespo. Isso surgiu muito em rede social. [...] A gente passa as informações que são... Hoje em dia, as blogueiras, tanto de moda, de cosmético, de fitness, elas ditam regra. [...] “Mas você sabe se adianta?” – “Não sei, a fulana falou, eu estou passando”. Então, assim, infelizmente é isso que acontece, as blogueiras... Se uma blogueira virar e falar assim: “Você tem que colocar...”
E1; E2	[...] Eu acho que a gente é bem dinâmico nesse quesito. Então, tudo que o mercado tem oferecido aí, a gente tem feito o máximo para absorver com rapidez, que o nosso mercado exige isso. [...] É um mercado muito dinâmico (...) da mesma forma que nós queremos novidade todos os dias, o cabeleireiro também precisam disso para poder ter movimento no salão dele direto. Então, a gente tem que inovar e inovar rápido. [...] É, na verdade, eu acredito que a gente está num equilíbrio para mais. Num equilíbrio positivo, vamos dizer assim. Porque até recentemente, numa pesquisa que uma outra pessoa de uma outra empresa foi fazer com a gente, elasoltou que a gente incomoda muita gente. [...] A gente tem quase tudo que um salão precisa para... Quer dizer, a gente tem tudo, mas falta aquele detalhezinho, né? Que é igual aa gente fala assim: “Eu não tenho uma coloração sem amônia hoje”, por exemplo. [...] infelizmente, 90% daquilo que se oferece não se cumpre. E como a MT é uma empresa muito certinha, ela muitas vezes promete muito menos do que o produto faz. [...] se eu vou falar, se a gente fala lá que o produto faz, a gente testou, ou mandou para laboratório fazer o teste, ou às vezes o fornecedor nos auxilia nesses testes, ou a gente paga – e às vezes não é barato –, para comprovar que aquilo que a gente está falando, o produto faz. [...] E a gente tem um outro ramo, que é a questão de penteados e tal. Então, você trabalha com esses nichos. Todos os seus produtos, eles encaixam em um desses nichos. [...] O que hoje acontece é você trazer esses diferenciais, né, e... Que antigamente não existia tanto. Que antigamente era cabelo seco, cabelo liso, cabelo anelado, e não tinha

	muito. Hoje em dia, se você for olhar a extensão de tipos de cabelo que foi se criando; [...]. Então, dentro ali do mercado brasileiro, a gente estava caro. Mas a gente tinha uma segurança que era um produto assim fantástico. [...] Diferente, que bombava lá fora, estava forte, aqui dentro estava ainda muito pequenininho, e a gente quis trazer isso de uma forma bem inovadora, né, e acabou que não deu certo. [...] A gente é muito conservador, sabe? [...] É aquele barato, que você quer ter um produto barato, competitivo no mercado, que seja a porta de entrada, aquele que o cara vai ter facilidade de introduzir no salão. Só que aí você tem que ter o cuidado, que aquele produto barato ele tem que ser bom. Senão o cara vai usar, não vai gostar, ele vai querer comprar de novo? Claro que não. [...] Porque, assim, o Brasil, como ele é muito extenso territorialmente, existe muita divergência em cada região ali, né, que tem (...). Por isso que eu acho a necessidade de nós termos várias coisas diferentes no mix, para tentar atingir todo mundo. [...] Não tem água encanada no lugar, é ali na cenequinha. E aí você vem para um salão chiqueretéssimo na Zona Sul, que um corte custa cem reais, que uma progressiva custa setecentos, que são disparates assim. É muita loucura. [...] Mas eu vejo que a gente tem muita coisa bacana, forte, estruturada, essa preocupação que eu acho que ela é fundamental em todo processo; [...] eu acho que a MT está entre as principais, né? Não só de reconhecimento de inovação, como na questão da qualidade dos nossos produtos. [...] Então, eu até tive um cliente, recentemente, que antes de ele começar a trabalhar com a gente, ele fez exatamente essa (...) uma pesquisa de quais empresas com maior relevância no país. E a MT estava entre essas empresas. [...] Foi uma pesquisa feita direto com salões de beleza, onde as pessoas já reconhecia aquelas marcas e onde tinha um retorno em relação à qualidade. [...] eu acredito que, quando a gente fala de inovação de produto, nós estamos entre os primeiros. Mas aí, quando a gente vira e fala assim, por exemplo: “Ah, é uma inovação tecnológica”, algo que às vezes dependa de outros setores, eu acho que a gente tem ainda um espaço bem grande para ser melhorado. [...] E a gente está começando esse trabalho de se vender e avaliar uma venda pela internet agora. Então, quando a gente usa o processo de prospecção, de venda, a gente ainda está num formato que é um formato que ele está mais antigo. [...] os distribuidores mais antigos, os que estão com a gente há mais tempo, que estão muito focados em cabelo, eu acho que a pessoa fica meio travada de abrir a possibilidade. Agora, aqueles distribuidores mais novos, que não estão tão focados na linha capilar, eles tiveram um pouco mais de facilidade. [...] Então, se o meu distribuidor, ele não está muito convencido, ele tem dificuldade em vender determinado produto, então às vezes ele deixa até de oferecer. [...] realmente a demanda do mercado é um produto específico, com aqueles atrativos. E também porque, às vezes, se você já tem um produto na linha e vem um outro como se fosse uma novidade, a pessoa parece que não acredita muito que aquilo ali tem a mesma proposta.
E15	[...] A nossa linha é uma linha. A gente só tem um perfume. Nosso negócio é linha profissional. Então é nesse segmento, linha profissional para cabelo. Aí tem um que é para o cara usar mesmo, o cabeleireiro, e um para (heavy) day, que você ficou lá, arrumou seu cabelo, quer levar para casa, você compra e leva. [...] Agora, tem outros produtos que o cara tem que fazer certos produtos que têm química, isso o cara não pode vender para o consumidor final e só pode vender para salão de beleza. [...] O nosso foco é produto profissional. Para o cabelo. Tratamento capilar.

E4; E14

[...] o mercado de cosméticos, ele trabalha muito ligado com o mercado da moda. Então, quando a gente fala de moda, nós estamos falando de cores, de estações. Então, as cores interferem na cor do cabelo, na moda do cabelo, no corte do cabelo.

[...] a indústria de cosméticos trabalha nas matérias-primas que estão disponíveis no mercado e ela cria composições químicas com objetivos desejados.

[...] Porque nós não somos fabricantes de matéria-prima. A indústria química é que disponibiliza. Então, a inovação técnica ela é mais da indústria química do que da nossa indústria.

[...] a questão da inovação, a tendência dita muito, a tendência da moda: "O cabelo é cacheado. Agora o cabelo é vermelho. Agora o cabelo é liso". Então, a gente não chega a lançar a tendência.

[...] A tendência da moda parte muito de novelas, de televisão... Então não adianta a gente querer fugir muito, querer inventar, criar algo que não passou por ali.

[...] Porque a mulher vive em busca de novidades. Então, quanto mais novo, quanto ninguém conhece, mais ela tem o desejo. No que se refere a tratamento.

[...] 90% dos nossos competidores não têm indústria, não têm área de Desenvolvimento. Eles copiam. E a produção deles é terceirizada. E, por ser terceirizado, ele tem um tempo maior no processo para lançar o produto.

[...] E como é um mercado muito informal, com pouca gestão, isso acontece muito. O que nos mantém no mercado? É a questão de a marca estar forte e do consumidor que cai até o estabelecimento exigir aquela marca.

[...] É a nossa política de relacionamento. Junto com o produto, a gente tem toda uma série de benefícios que a gente leva para o cliente e onde há uma percepção.(...) a gente lança x, um produto com um valor e os concorrentes jogando o preço lá embaixo para tirar a nossa fatia.

[...] A estação do ano. Então tem questões ligadas diretamente à estação do ano. Então, final de ano, verão lava-se muito mais a cabeça, toma-se muito mais banho, o consumo de água é muito maior, vai-se... vai piscina, clubes, caminhada, academia... tudo funciona muito mais.

[...] É, (estão sempre mudando), porque a gente está atento no que está acontecendo. A tecnologia da informação, a tecnologia... tudo está mudando muito rápido, né?

[...] As mulheres entraram com salão de beleza unissex e a acabaram as barbearias;

[...] Deixaram de lado esse lado profissional. Um pouco de lado. Nós entramos com toda a nossa força no ramo profissional.

[...] Porque a gente tem a flexibilidade e agilidade para mudar rápido os processos, produtos, mercado. (...) Sendo que o mercado das grandes empresas, eles não têm essa agilidade, essa flexibilidade. Então eles perdem nisso. Então a gente sai na frente e acha brechas.

[...] Porque empresas que não tinham nenhuma expressão, de repente começaram a movimentar milhões e milhões, e não estavam preparadas para tal. Então, quebrava uma, criava dez, quebrava dez, mais dez, iam criando e quebrando e quebrando... Então, acabou que o produto virou uma comodite, não tinha mais uma empresa.

	[...] A maioria das empresas concorrentes nossa partiu para fazer isso. 98%. As grandes perderam mercado. E, como não representava tanto para eles, eles acomodaram. Então a gente foi em busca de solução.
Conhecimento Prévio e Experiência	
E4; E14	[...] Só que em 96 eu me desliguei da empresa que eu trabalhava, que era também no ramo de cosmético. [...] A questão era: eu tinha o conhecimento da gestão da informação, eu sou administrador – já te passei isso –, me especializei em Gestão de Informação e Gestão de Marketing. E eu informatizei uma... implantei e informatizei toda uma indústria de cosméticos, por duas vezes. Então, eu tinha noção do todo... da gestão. Tinha informação de toda a carga tributária, de todo o sistema de franquia... [...] Então, como a gente entendia muito de perfume também, naquela época, e naquela época não tinha muito contratipo, então nós trabalhamos com três perfumes com alto poder de concentração. [...] Nós começamos, eu não sei se eu já te disse, dentro do Projeto Mãos de Minas. Mãos de Minas era um benefício do Governo Estadual e então nós entramos no programa e a gente já pegou muita dica lá.
E8	[...] Eu tenho MBA nessa área, né?(...) Cosméticos Orgânicos e Sustentabilidade (...) Eu sou farmacêutica, tenho especialização em Indústria e fiz esse MBA. Mas nem tudo a gente consegue colocar, implantar de imediato. [...] Eu já tinha trabalho em dois laboratórios de cosméticos e já tinha uma boa noção né
E15	[...] já tenho vinte anos de MT, eu fiquei na L'água di Fiori quase três anos, e trabalhei na (Clarity), junto com o Olindo. [...] Eu trabalho junto com o Olindo há vinte e sete anos, que a gente trabalha junto. Então, nós começamos juntos; [...] Eu comecei, eu sou administrador de empresa... sou técnico contábil, sou administrador de empresa, sou pós-graduado em Informática pela CEFET; [...] o Olindo estava trabalhando na L'água e me convidou. Eu fui o primeiro comprador da L'água di Fiori. Aí na a L'água di Fiori a gente trabalhando, a gente já pegava toda aquela experiência de... eu já tinha tido uma experiência como comprador numa multinacional; [...] É, eu fui o primeiro comprador da a L'água di Fiori. Aí depois o Olindo saiu da a L'água, eu fui trabalhar na (Clarity) (...) eu era responsável pela gerencia de Suprimentos lá; [...] Fornecedor eu já tinha conhecimento, porque eu já trabalhava nessa área; juntamente com o gerente Industrial;

E9; E10	[...] Eu vim de uma empresa, por exemplo, que era varejo. Então, para mim, era um limitante para você trabalhar o desenvolvimento com um custo muito apertado para um nicho, né, no caso. Eu não estou comparando com varejo, não. Eu, aqui eu não tive, não senti dificuldade. Mas eu já passei em outras empresas profissionais e outras empresas varejo. [...] Em varejo sim, era mais difícil. A gente deparava lá com um abismo. Como que você vai fazer aquele produto, se você não tem um custo? É complicado. [...] Eu sempre trabalhei na mesma área. Assim, me formei em Farmácia e eu sempre quis trabalhar em cosméticos. E, graças a Deus, eu... realmente, desde o início, eu fiquei focada.
E5	[...] Eu já era analista de sistema, então eu trabalhava numa empresa terceirizada, vim prestar serviço de implantação do sistema dessa empresa e eles me ofereceram a oportunidade. Gostei da empresa (...) Então, eu, quando eu entrei aqui, eu estava formando em Administração lá na PUC.
E6; E7	[...] Na verdade, eu sou formada em Direito, e essa é uma área totalmente diferente, né? Porque eu sou formada em Direito, vim trabalhar no Marketing, gostei bastante da área, que é muito dinâmica, assim, eu achei mais a minha cara do que o Direito.
Desenvolvimento de Novos Produtos e das Inovações	
E1; E2	[...] Porque a France tinha ido numa feira, cabelos pintados aí para tudo quanto é lado, japonês, né, adora um cabelo diferente, bem colorido, nas revistas vinham tendência assim, só cabelo bem colorido, fashions, mesmo, e a gente resolveu embarcar, que o negócio vai pegar". (...) "É tendência". E estava forte. E quando a gente pôs o produto no mercado, a aceitação foi mínima. [...] eles trazem o que está bombando lá foram o que está funcionando, e aí a gente tenta trabalhar isso para ver se o mercado brasileiro já está pronto para absorver. [...] o Comercial, ele está em contato com a ponta todos os dias, o momento inteiro. Então, obviamente, quanto mais opções nós tivermos de ter um relacionamento, um entrosamento maior com o P&D, com certeza as ideias vão fluir de uma forma mais dinâmica. [...] E teve um outro produto também que a gente acreditou demais nele, que é uma linha, hoje em dia, que sai da parte capilar e que ia na parte de corpo, de sensualidade, que são os géis... né, da linha Intensity. [...] Às vezes nem replicar o produto, mas fazendo uma roupagem numa proposta diferente do que a gente apresentava. [...] às vezes, você pega, faz um post, lança de uma outra forma, e tenta introduzir aquela ideia: "Opa, esse shampoo, ele faz isso assim". Então, a gente junta tudo isso, né, que aí, igual eu te falei, vem através do P&D, vem através do Olindo, do Luciano, que é ali da parte Comercial. [...] a gente tenta inovar muito nessas questões, principalmente nas matérias-primas dos ingredientes, que cada vez mais eles estão bem inovadores, porque eles acabam sendo muito multifuncionais; [...] esse produto aqui, o anti-age. Anti-age estava usando muito só em creme de faces. – "Ah, não, mas anti-age é bom usar no cabelo. Ele vai dar uma rejuvenescida no seu cabelo, vai cuidar para que ele não envelheça tanto". Então, você traz aquele ingrediente com uma proposta anti-age. [...] E a gente tentar ser justo ali no preço e tentar atingir o maior número de pessoas possível. Então, assim, a gente é conservador no cuidado, sabe, em todo o desenvolvimento do processo. [...] exatamente por estar pesquisando tanto produto, a gente acaba lançando coisas que

	está ainda à frente, que o nosso mercado ainda não percebeu tanto a necessidade. [...] a gente, quando vem com as novidades e quando o P&D recebeu de algum fornecedor alguma coisa, a gente senta, a gente conversa, eles falam: “Não, esse produto oferece isso, isso e isso. A gente estava pensando: ‘Ah, podemos trabalhar’”. [...] nos lançamentos de produtos a gente tem um material bem grande. A gente tem tanto a parte de vídeo, passo a passo, a gente tem folheteria onde está escrito, e a gente tem um material, que é virtual, que chama broadside. E nesse material do broadside a gente põe todas as informações que a gente acha e que a gente vê que vai ser importante para o distribuidor e para o cabeleireiro também. [...] Então, no mínimo são seis meses. E esses seis meses, muitas vezes, ele é pouco. Se você for perguntar lá para o P&D, ele vai falar: “No mínimo é um ano”. Aí fala: “No mínimo um ano não dá, a gente fica para trás”. Então, a gente trabalha aí apertadinho, para tentar sempre trazer, nesse mínimo, uma coisa boa, testada, avaliada, registrada, tudo dentro dos conformes. [...] “Opa, então se o negócio está assim, bombando, vamos trabalhar nesse aqui também com isso, nessa direção. Então, se a gente for trabalhar dessa forma, a gente quer atingir esse tipo de público, para esse tipo de procedimento lá no salão, então se a gente atingir aqui, a gente vai precisar de um produto maior. [...] A gente não tem contato direto com o P&D. Quer dizer, não é o primeiro contato. Toda informação que a gente escuta, a gente procura sempre formalizar um email e encaminhar também para o Centro Técnico. [...] A gente trabalha junto com o pessoal de desenvolvimento. É encaminhado lá para eles e elas começam, né, dentro da necessidade, falar assim: “Ah, realmente esse produto está dentro da linha que a gente gostaria de trabalhar”. [...] [...] ele vai para o P&D para analisar a possibilidade de desenvolver esse produto. Aí começa a pesquisar, ver o que tem ali naquela formulação e tal, aí ele fala assim: “Não, esse produto dá para a gente. “Vamos desenvolver um melhorado, com algum diferencial”, né? Aí normalmente esse produto volta para o CT, para eles fazerem os testes.(...) e logo depois eu tenho acesso a esse produto já na parte final, onde já começa a divulgação para eu já também passar para esse cliente. [...] Às vezes a gente tem produto que tem que ficar aí rodando, por vários meses, para saber se vai ter estabilidade.
E3	[...] Esse fornecedor, ele vem, mas ele some, e esse produto é bom para caramba e tal”. Aí ele foi e me trouxe o produto.(...) Nesse caso, eu entreguei para o CT (...) Eles fizeram um teste, deram... (...) Era interessante; [...] Mas aí entra a questão de pigmento, de intensidade do pigmento... Porque você pode ter ela, visualmente, uma máscara, com aquela cor (...) mas na hora que você aplica, ela não fixa. Então, fomos para o P&D. O P&D pegou, desenvolveu. E, junto com essa máscara, ela desenvolveu mais três outras ou quatro outras máscaras. [...] Eu tenho para mim que uma das grandes fontes de pesquisa para desenvolvimento de produto é ouvir o que o mercado quer, para você poder entregar. [...] Porque a gente foi lá, ouviu o mercado, estava prestando atenção, trouxe isso para cá, o pessoal pegou, desenvolveu, nós fizemos um trabalho de marketing em revistas, site, internet, redes sociais e fomos para feira. [...] A gente toma um cuidado, isso principalmente lá o pessoal do Marketing e da France, porque a gente vai jogando as ideias, mas eles têm uma lista que a gente vai priorizando aquilo que a gente entende que vai ser viável. [...] No Brasil são nessas datas. É a Hair Brasil, que é em abril, e a Beauty Fair, que é em outubro. (...). A gente faz outros lançamentos ao longo do ano, mas o maior volume é nesse período. [...] quando eu recebo alguma coisa, quando eu tenho alguma informação, eu formalizo por email, eu vou lá na equipe do Marketing e entrego e, para me resguardar, eu venho aqui e cobro para eles testarem o produto. E depois fico cobrando para ter uma notícia.

E4; E14	[...] naquele momento, era um produto que poderia ser (...) atenderia tanto o consumidor final, quanto ao profissional.(...) nós fizemos um produto que atenderia os dois: que o cabeleireiro podia comprar e aplicar durante o serviço, e também poderia revender. [...] E nisso aí foi quando nós entramos, mudamos a missão da empresa (...) a nossa missão iria ser contribuir para a qualidade de vida e saúde, principalmente da mulher, no que se refere a tratamento capilar. Porque a coisa que estava mais acontecendo era esses produtos estragando o cabelo. [...] Então, nós não estamos preocupados com aqueles cabeleireiros e com mercados que não tenham nossos valores, que é a maioria, nós estamos trabalhando com uma fatia muito menor, mas que é monstruosa. [...] No caso de produtos, principalmente na parte de coloração, transformação da forma, a gente segue tendências. Quando se fala de inovação nessa área, por exemplo, normalmente trabalha-se com tinturas permanentes. [...] A gente tende a criar produtos intercambiáveis, vão ter a mesma função, mas com químicas diferentes, então traz menos agressão. Mas, em contrapartida, também vai ter um tempo menor de efetividade. [...] a inovação vai partir de uma melhor aplicação dessa matéria-prima. [...] Podendo também criar umas composições internas que podem surpreender o mercado em termos de resultados esperados de inovação. Então, é uma mescla da indústria química com a nossa área de Desenvolvimento. [...] Agora, em termos de tratamento, aí sim a gente pode criar inovações e colocá-las no mercado, porque existe uma aceitação. [...] mexer na formulação só se for para melhorar. Para reduzir custo jamais. Nós não mudamos por custo. [...] traz essa inovação de acordo com a agilidade. Podendo também criar umas composições internas que podem surpreender o mercado em termos de resultados esperados de inovação. [...] quanto mais forte e foi espalhando para o mundo inteiro, nós conseguimos soluções legais e com registro na ANVISA grau dois, o produto legalizado, e trabalhamos o discurso que a gente quer trabalhar com a minoria.
E11	[...] as primeiras progressivas foram oito, dez passos. Hoje a MT tem uma progressiva de um passo. Isso, por exemplo, em vez de um cabeleireiro ficar seis horas para fazer um cabelo, ele faz em duas, né? [...] Mas eu acho assim, no cabelo eles não copiam. A France faz, na minha opinião, inovação incremental. Algumas com teor mais alto de inovação e outras com um nível de inovação menor. [...] Nós achamos que nós devíamos ter um frasco diferenciado. Então, o nosso frasco é uma criação nossa, a gente tem patente dele. E a gente fez aquela curva porque a cabeleireira precisa pegar para virar. [...] o uso de cor que eles fazem para poder a cabeleireira não confundir a ordem que usa os produtos. Né? Porque você tem o produto um, primeiro, depois o outro, o outro... Que é o passo a passo. Eles usam cor. Para a cabeleireira, no automático, conseguir lembrar,
E6; E7	[...] E a gente ia inovar, ia sair para um pote totalmente diferente, parecendo um baldinho, uma máscara de quase dois quilos. O máximo nosso era de cento e cinquenta, um quilo. [...] Um pote totalmente diferente, de pet, que não é o que a gente usa, não é exclusivo, parecia um suplemento. E tivemos a ideia também de não colocar o nome de máscara: "Vamos colocar o nome de suplemento capilar". [...] E estamos mudando a linha. Por exemplo, agora vai ser uma linha For Man Barber. Entendeu? A gente está fazendo uma adaptação a essa linha.
E8	[...] o próprio cabeleireiro pedindo outros itens para cabelo, mas o reparador, ele sempre foi o que ia na frente, abrindo caminho e encantando as pessoas, né?

[...] Só que nós oferecemos um item que alisa, mas que repõe os nutrientes perdidos durante o processo.

[...] nessa onda do desmaio, efeito desmaio, que é a expressão que causou mais impacto no mercado, nós então lançamos um produto com efeito desmaio, mas oferecendo tratamento. Aproveitando que já estava começando a ser detonado aí pela falta de tratamento.

[...] a gente observou que eu não posso massificar ali, transformar todos do mesmo jeito, todos a mesma cara. Eu tenho que ter itens que realmente vão ser os itens que vão estar dando suporte ali ao lavatório, esses é interessante o cabeleireiro ter um item maior, para não ter que ficar trocando toda hora.

[...] Se eu quero oferecer um produto de tratamento diferenciado, isso tem um custo. Então, vamos trabalhar ele num preço... num tamanho menor, porque aqui o kit vai ficar num custo melhor e vai equiparar com o que eu vejo no mercado”

[...] nós lançamos então, o ano passado, os pigmentos separados... pigmentos para a pessoa poder colocar. Aí você vai colocar segundo a necessidade de cada cliente.

[...] Ele tem uma aceitação muito boa. Porque o produto é muito bom. Porém, um problema de válvula sério. (...) Especificamente a válvula. Aí mudamos então para gatilho. Que é, até hoje, a da gatilho. Mas ela, ainda assim, chega num determinado ponto, que é um frasco de 150 ml, ela trava.

[...] a gente procurou olhar e conversar com os fabricantes de válvula, a questão é: primeiro, Ph mais alto e silicones. Muita carga de emolientes ali, de silicones, então, isso, o silicone também, ele danifica o mecanismo das válvulas. Então, o que resolvemos fazer?. Ele troca de válvula.

[...] Ela entende o que é o produto, o que ele tem que fazer, o que ela vai ter que misturar ali para a gente chegar nesse resultado que a gente quer, e aí a gente vai entender se esse produto tem um custo que o mercado vai.

[...] A gente precisa fazer também essa análise financeira.

[...] Fazer aquele brainstorming e levantar as ideias, é uma coisa. Mas fazer algo que eu não tenha condição de fabricar aqui, aí a gente tem que avaliar: “Compensa então? É importante? É um produto que realmente vai fazer...”

[...] Só que no início teve uma aceitação muito bacana, mas depois foi caindo, caindo, caindo. Então, assim, teve um ciclo, né?

[...] para introduzir até em novos clientes fica muito mais difícil um kit mais caro. Então, a gente fez essa análise também e vimos que tem certas coisas que não valem a pena a gente lançar.

Desenvolvimento de Pessoas	
E4; E14	[...] Sabe tem que treinar todo o pessoal. Imagina, nos eventos eles estão falando da gente, não só do produto, mas da empresa, no Brasil todo, tem que preparar, tem que estar preparado
E 11	[...] E a gente está criando agora também a Academia MT, que é uma escola de pós, né? Assim, não é uma especialização, mas é um treinamento diferenciado para nossa equipe... é... para eles desenvolverem a cabeleireira, que já é cabeleireira profissional – não é para pessoa iniciante –, então tem aperfeiçoar nosso pessoal em técnicas mais sofisticadas. [...] Aí o Olindo achou um investidor, ele está montando um modelo de negócio, com a minha assessoria e então a gente montou essa Academia MT para a formação de cabeleireiros em técnicas mais ousadas. Até para ele poder entender por que vale a pena pagar mais caro pelo nosso produto, né? [...] todos os membros da família que estão lá, todos têm especialização na área que eles gerenciam, no mínimo uma pós, eles se cobram ter um desempenho maior, por exemplo, do que o funcionário, porque eles são da família e não querem ser vistos ocupando cargo porque é da família e sim porque é competente, entendeu? E aí eles sabem do valor da qualificação, eles querem isso para os funcionários também [...] Aí a Ana Cristina entrou em pânico, né? Porque ela falou assim: “Olha, eu formei em Relações Públicas, eu trabalho com balé. Então...” Aí o Olindo falou: “Não, você vai fazer uma pós”. Aí ela fez pós em Marketing. [...] E eles sempre foram uma equipe diretiva. Ninguém lá toma decisão sozinho, nem o presidente, ainda mais agora que a equipe está mais treinada, contribui mais, questiona [...] Por exemplo, essa coisa de ouvir os funcionários, né, uma empresa familiar que não é autoritária e que... os funcionários adoram eles pois eles ajudam pagando alguns cursos, não é comum isso numa empresa do porte deles [...] Por exemplo, o e-commerce. Eles não entendiam como é que monta um e-commerce, eles têm experiência de venda B2B e venda para franqueado, mas eles não têm experiência de venda digital. Então, eles puseram uma turma para fazer pós de Digital, para ela poder entender. E ela começou a introduzir uma cultura de digital lá dentro.
E15	[...] Eles vêm com a ideia, a parte de desenvolvimento da fórmula em si (...) da diretoria Técnica, com a France. Aí ela vai ali e vê o que é possível, de acordo com o que a gente tem, se a gente tem condições de fazer, pois a gente é treinada para isso OK? [...] Antes de fazer qualquer coisa é feita toda uma análise, uma fórmula, eu tenho que te dar uma amostra para você, para você tentar, para eu te dar para eu mandar pros seus distribuidor e para eles testarem, ver se gostou ou não, se a gente conseguiu fazer. [...] Aí a gente busca terceirização em alguma coisa que a gente não... [...] “Ah, vamos fazer um (molde) novo?” – “Vamos. Mas olha o tempo. Tem tempo hábil?” Eu preciso fazer, eu preciso de pelo menos noventa dias só para desenhar isso e mais

	sessenta dias para o cara fazer um molde, correndo tempo de dar alguma coisa errada aí. [...] Então, toda essa análise minuciosa é feita. Aí é feito um cronograma onde o cada etapa de lançamento do produto, cada um tem a o seu espaço. [...] Não, vai caminhando junto. (...) A embalagem é mais demorada, o processo todo dela. Muito mais que você receber as matérias-primas e já desenvolver um granel. Você já tem um fornecedor. Agora, aquilo ali não, aquilo você tem que fazer. É um dispositivo, você tem que saber, tem que tá treinada para fazer moldes
E9; E10	[...] a gente às vezes é bombardeado com novidades, com matérias-primas, principalmente matérias-primas e se não souber do que está tratando fica difícil [...] A gente busca pesquisar sobre essa matéria-prima, tem que entender o que está sendo ofertado pra ver se realmente ela está no auge ou não, e procura ver, nessa matéria-prima, uma possibilidade de ela ser inovadora também. [...] a gente vai lançar um produto que a gente não tem igual, por exemplo, e a gente já fez alguns testes , a gente já tá treinada para avaliar isso – um produto muito mais viscoso, por exemplo – para ver se a gente vai conseguir levar da Produção para o Emvase, sem problemas? [...] ainda que a estrutura não esteja preparada para uma nova tecnologia, também não vai ser barrado, por quê? A gente tem a opção de terceirizar, né? [...] Então, esse estudo é feito antes, a gente é treinado para fazer essas análises são feitas antes e depois também, quando o produto já foi fabricado. [...] E a gente tem que ser flexível, a ponto de falar: “Ó, vai dar”. O bom é que a minha diretoria, ela também é da área técnica. (...) Mas dependendo do produto, eu falo: “Ó, eu acho que não tem jeito, não, a gente não está preparado para isso não”.

E13	[...] o Olindo, anualmente, ele faz esse treinamento sobre a missão, visão e valores. Então, o momento assim de início, de contratação de um funcionário, a gente não perder isso, já estar engajado aí com a empresa, eu acho que colabora aí para os resultados que a MT deseja alcançar aí, né? [...] É mais em nível de treinamento, né, que a gente tem uma alteração aí nos momentos de lançamento, de nível de... até de diminuição de treinamento. Porque tem um treinamento intenso aí para os lançamentos, né? [...] O nosso turn-over é considerado um turn-over baixo. A gente está aí um pouco abaixo da média mesmo de turn-over para a área. [...] A gente faz um planejamento anual de treinamento. [...] a gente passa uma listagem para as diretorias, junto com os gerentes, os gestores mesmo, de levantamento de necessidade de treinamento. E aí, dentro desse levantamento, a gente faz uma discussão final com os gestores e define quais vão ser os treinamentos que vão ser dados durante todo o ano e quais pessoas vão dar aquele treinamento e faz todo o cronograma. [...] Existe sim (rotação mesmo de função, de posição). Não a nível de diretoria, né, mas a nível de gerência, né, ela já passa a existir sim, essa rotação aí. [...] assim, quando a gente tem alguma modificação, também, na parte funcional aí, a gente sempre estava aliando o perfil, né, o perfil daquele funcionário, tem uma avaliação aí... essa avaliação, na seleção ela já acontece também, né, do perfil psicológico mesmo do funcionário... [...] Um tempo eu fiquei área clínica e MT. Depois que foi absorvendo mais coisas aqui, a empresa crescendo e tudo, que eu fiquei só aqui. Fiz a pós-graduação em Gestão de Pessoas na PUC, fiz uma formação aí para a área de Gestão de Pessoas também e fui mesmo deixando aí a área clínica.
E12	[...] às vezes você pega um distribuidor que você poderia fazer um trabalho nele, específico, acompanhar, dar a mão para atravessar a rua e crescer, mas você não enxerga isso. Aí você perde o cara no meio do caminho. [...] você valorizar, você dar premiação, você encantar aquele cara com uma placa... Eu não sei te explicar. Mas tem muito distribuidor que chega no meio do caminho e perde o gás. [...] Porque a MT fornece material, fornece produto, fornece treinamento, ensina essas pessoas a alcançarem os objetivos.
E9; E10	[...] Mas a etapa também fundamental de contratação. Eu acho que ela precisa ser aprofundada. Eu acho que precisa selecionar melhor. Já melhorou muito. Diminuir a rotatividade. Motivar mais também, no caso de treinamentos, também, é fundamental, né? Mas eu vejo nesse sentido, q eu o RH ainda precisa de estímulo. [...] Eu acredito que seja maior a capacitação nossa, né, Gláucia. Focar para a gente estar capacitado para executar o que vai ser. [...] Então, antes do ano virar mesmo, teve uma opção de um nova tecnologia, que são aqueles relaxantes, que até eu e a France, a gente foi fazer um curso fora para conhecer a tecnologia deles.
E1; E2	[...] Porque a gente tem muito treinamento aqui na casa para... Como tem hoje. Eu não sei se você chegou a ver um monte de cabeleireiras. [...] a gente tem distribuidor espalhado pelo país inteiro. Então, normalmente, começam os treinamentos com a equipe do Comercial, aonde já vai sendo explicada toda a parte de formulação, para que serve, como utiliza. [...] Aí nós temos vários formatos. Então, a partir do momento que é feito o treinamento interno, nós já começamos os negócios contatos diários. [...] um evento, ele quer... Ele é muito bom de venda, mas às vezes na parte técnica ele fica um pouquinho a desejar. Então ele pode reunir vários cabeleireiros num espaço e a gente dá um treinamento para esses cabeleireiros.

	[...] a gente tem os treinamentos aqui também. Às vezes, as pessoas vêm, nos visitam e têm esses treinamentos.
Importância das Áreas de Vendas e Marketing	
E3	[...] “Ó, eu já tenho, o que eu faço... eu já tenho e o que você já tem dá um resultado melhor. Manda um técnico, manda alguém lá ensinar para o seu distribuidor, que ele não está comprando”.
E8	[...] É, aí a gente tem que trabalhar realmente na instrução, na formação desse cabeleireiro. Passar o conhecimento para ele, investir nessa transferência de conhecimento. [...] Nossa! Então, nós vimos, logo de início, que a gente ia ter que investir bastante na informação, na transferência de uma informação realmente ali quantificada, para poder instruir o meu cabeleireiro a usar o meu produto. [...] Eu gasto tempo, estou desperdiçando tempo instruindo? Não. Eu estou fazendo uma pessoa a se tornar até dependente do meu produto. Porque se ela aprende de fato a usar o meu produto, entender as características positivas, negativas e como eu características negativas das substâncias químicas, eu crio pessoas que vão usar bem, extrair excelentes resultados e, conseqüentemente, vão se tornar dependentes daquele produto.
E6; E7	[...] E quando eu comecei a trabalhar com redes sociais, eu fiz um curso, fiz uma MBA em Comunicação Digital, em geral, com ênfase em Redes Sociais. Então, assim, essa MBA já foi um... por exemplo, a empresa que pagou para que eu fizesse esse curso.: “Olha, estamos dispostos.” [...] “...Nós vamos pagar um curso para que você faça”. Eu fiz esse curso, então me formei nisso. E, com as informações do curso, eu vinha trazendo. [...] A minha apresentação de TCC, por exemplo, foi de uma plataforma de e-commerce que eu trouxe para a empresa, apresentei a plataforma para a empresa e a empresa comprou a plataforma, que é o que eu estou fazendo hoje.
E3	[...] quem tem maior contato nessa questão comercial do dia a dia, não com fornecedores, mas com clientes, somos eu e o Olindo. (...) “Olha, isso aqui é legal, isso aqui dá para a gente levar lá para dentro e desenvolver”. [...] Não adianta o P&D desenvolver a coisa mais maravilhosa do mundo, se aquilo não se adequa ao mercado. É claro que tem que ser um produto com alto padrão de qualidade. Mas ele tem que ter preço.
Importância do P&D	
E1; E2	[...] é um mercado que você tem que ser ágil, é um mercado que você tem que cuidar mesmo do seu portfólio para que você tenha tudo que o seu salão precisa, porque senão você perde espaço para o outro, e você tem que ter essa pegada boa. [...] Como que eu vou arrumar uma forma de atender a nossa necessidade de crescimento, atender a necessidade do mercado, que são de novas tecnologias, e, ao mesmo tempo, ainda ser uma empresa que contribui com o distribuidor? [...] Então o que eu tenho percebido muito, hoje em dia? O que tem realmente mudado é como se comunicar, né, com o cliente final. [...] “Opa, espera aí que eu acho que a gente tem que melhorar um pouco então a nossa comunicação, que eu acho que as pessoas hoje querem escutar uma coisa mais alegre” [...] Porque a gente mandou algumas amostras desse determinado produto para um grupo de distribuidores, eles testaram, gostaram muito. E aí, com essa questão de Facebook, WhatsApp, hoje em dia, o produto já estava tão bem falando.

E4; E14	[...] Então, hoje nós estamos trabalhando diferente, hoje quem vai programar toda a produção vai ser a área Comercial e Marketing. [...] E, em seguida, nós, com a área Comercial, focamos muito forte em distribuidores e em salões que têm os mesmos valores
E6; E7	[...] quando a gente vai falar de uma linha profissional, a gente já fala assim: “Procure o seu salão de beleza para utilizar essa linha”. Porque aí já sabe que é um produto profissional. Então, quando a gente já fala com o consumidor, é de uma forma, com o distribuidor é de outra forma. [...] Vamos supor, carnaval, o que as pessoas buscam muito no Google? Fantasia de carnaval. Então, mesmo que não é uma coisa que está direcionada a cosmético, mas é moda, beleza, é universo feminino... Então, a gente vai e coloca uma matéria no blog: “Combine a sua fantasia de carnaval com o seu penteado”. E colocamos uma matéria onde as pessoas vão procurar, entendeu?
E3	[...] eu acho que a MT se posiciona muito voltada para a inovação, a gente consegue desenvolver, pelo fato de ser fábrica própria, a gente consegue estar sempre trazendo novidade e isso nos ajuda no posicionamento aí do mercado. [...] Porque você pode ter a área Comercial e o Marketing, uma embalagem linda, maravilhosa, a abordagem espetacular, mas se o produto não entregar o que ele promete, ele morre lá...
E1; E2	[...] A gerente técnica, ela viaja muito, ela escuta muito. Que é uma outra fonte, né? Muitas vezes, ela vai num lugar, fala: “Está bombando esse produto lá em Altamira. Ah, esse aqui está lá em Santarém”. Então ela vai trazendo um pouco disso também para a gente. [...] E, assim, a partir desse momento de análise, aí sim que já vai estar envolvendo o pessoal de P&D.
E9; E10	[...] Porque você tem a opção de terceirizar. Isso tá previsto no nosso procedimento, inclusive, a gente tem produtos terceirizados. (...) A gente não tem uma planta que dá para fazer tintura. Aí a gente faz fora. Faz em São Paulo. [...] Então, assim, a gente até pensou em fazer a planta de tintura, mas breiou, tem todo uma ação antes que está sendo avaliada e está parado, por enquanto, pois o que a gente tem por aqui da para levar [...] você não pode limitar, assim, a sua inovação, os resultados que a gente tem que propiciar. Então, eu acredito que a gente está muito próximo de muitas empresas que estão bem no mercado aí, com as mesmas normas, com tudo certinho, organizado [...] quando a gente tem uma parceria muito boa com os fornecedores, então a gente negocia muito. (...) até a questão de comprar mais, com um prazo de validade, a gente tem essa previsão aqui, pois as vezes, com estoque maior, para você poder ter um custo menor e você conseguir fazer o seu produto. [...] normalmente eles (fornecedores) trazem uma coisa pronta. [...] Dá para ter um resultado bem amplo. Porque, inclusive, num cabelo diferente – a gente tem cabelo fino, grosso, anelado, liso. [...] Todo momento um setor vai ser fornecedor e vai ser cliente. [...] Porque, assim, lançava-se muito, muitas linhas, mas muito iguai. Então, não era assim uma inovação, né? Tinha-se o lançamento, mas não algo inovador. [...] Então ela precisa lançar, por exemplo, em determinada feira – essa, vamos colocar agora, Hair Brasil – e ela tem um tempo para trabalhar. [...] eu acho que o tempo ainda é um limitante para a gente. Infelizmente é assim. Não é só aqui. Eu já passei por outras empresa, é geral. [...] Quando se trata de um produto grau um, esse produto, ele é mais tranquilo, ele é

	notificado na ANVISA. A gente só comunica que vai lançar esse produto, ela já libera um número de processo e esse tipo de produto ela faz só um acompanhamento por amostragem. [...] Porque eu preciso de noventa dias para fazer uma estabilidade completa. Só que a gente é comunicado um cinco meses antes do lançamento, que a gente vai lançar, uns cinco, quatro meses. [...] Agora, quando é grau dois, realmente a gente tem um tempo a respeitar, não adianta. A gente faz esse produto na ANVISA, é no mínimo cento e vinte dias para analisar e liberar um número de processo, que é o número que a gente pode colocar no mercado. [...] a gente está vivendo muito isso nesse último lançamento, porque está sendo bem conturbado, assim: resolve uma coisa, a gente está trabalhando e daí de repente muda. Muda uma, muda duas, muda três. Tem três anos, que eu vou fazer, que eu estou aqui e a primeira vez, nesses quase três anos, que eu vivenciei isso. [...] Para ver se o material ali está certinho, se chegou realmente o que a gente comprou, se ele está de acordo com as especificações ou, se não está, se é algo que vá alterar a qualidade do produto.
Influência Familiar e Estilo de Gestão	
E11	[...] Fazem controle de qualidade de produto, lá na área dos laboratórios de microbiologia. [...] a maior parte das empresas de cosmético não tem esse laboratório. E eles têm os laboratórios, porque eles testam o produto em todas as fases. Ele não é testado só depois de pronto, ele é testado em todas as etapas. [...] Tanto é que a área de P&D é grudada na fábrica, para que as profissionais de P&D acompanhem a produção e olhem a questão da qualidade.
E4; E14	[...] Aqui não temos esse problema de empresa familiar sabe? Muito pelo contrário, essa é a história da MT, começamos assim, gostamos de trabalhar juntos [...] E aí eu e o Wilfredo saímos da Clarity e chamei meu outro irmão, que também trabalhava numa empresa de cosméticos. A France eu conheci na Lacqua de Fiori [...] Qual diferencial que a gente tem? 90% dos nossos competidores não têm indústria, não têm área de Desenvolvimento. Eles copiam. [...] Esse vácuo. Como que aconteceu isso? Eu cobreí muito da área de Desenvolvimento. Eu cobreí muito: “Nós temos que ter uma saída”. Hoje a gente consegue um produto para competir e conseguimos, um, dois anos depois. [...] Mas o tempo todo reunido muito com o Desenvolvimento. Esse “muito”, que eu digo, é de manhã, de tarde, de noite. A minha esposa é da área de Desenvolvimento e a gente estudando o que podia fazer. Então eu tenho que reconhecer o mérito da nossa área de Desenvolvimento, de descobrir as falhas desse produto e que nós poderíamos ser um... a gente bater forte na reversão desse dano.

E5	[...] Quer dizer, na cabeça dele, quando ele viu a apresentação, falou assim: “Então eu posso cadastrar uma pessoa e fazer um preço diferenciado para ela, para ela atender um lugar que o meu distribuidor não quer atender”. São novos canais de venda, né? [...] A gente ficou com esse projeto um ano, não abriu dessa forma. Por que a gente abriu tão pequenininho? Talvez seja para ver o que o distribuidor vai falar. Ontem foi a primeira divulgação que teve no Instagram, deu um pico de quatro mil pessoas. A primeira coisa que o Olindo perguntou foi se alguém reclamou. [...] o Olindo falou assim: “Vamos montar um programa 3MV. Que é o programa onde vou pontuar o distribuidor”. (...) É uma ideia muito boa. Só que os nossos distribuidores, eles não estão preparados para essa inovação. Eles pensam que os clientes são deles. E a primeira coisa que eles pensam é que a gente vai roubar o cliente dele. E, querendo ou não, uma hora ou outra a gente vai roubar o cliente dele. [...] Há uns dois anos começamos trabalhar... dois, três anos, no máximo, começamos trabalhar com redes sociais. Redes sociais é consumidor final. E a gente não tem um apoio... a empresa não tem um posicionamento se a gente trabalha com o consumidor final ou com o profissional. [...] A gente mandou um e-mail de uma promoção de produto. Não colocamos valor, mas colocamos percentual de desconto. Vendeu que foi uma maravilha. Mas todos os distribuidores chegaram aqui crucificando a empresa, o Olindo, porque ele não queria dar o desconto.
E15	[...] a gente trabalha com respeito com os funcionários. A gente sempre faz festa de final de ano, ajuda os caras, a remuneração deles é... [...] a gente está envolvido com todas as áreas da empresa. A gente está envolvido com a área Comercial, a gente fica muito envolvido com a área de Desenvolvimento de novos produtos, muito mesmo, a gente fica diretamente ligado na área de Marketing, tem um convívio diário, porque tudo vem de lá e a gente tem que falar como é que faz. [...] a gente tem uma estrutura grande. Então, a parte operacional de todo esse montante de empresa, que é esse tanto de galpões e tantas distribuidoras, vai mercadoria para lá e vai mercadoria para cá, tudo sai daqui. [...] não é o meu foco terceirizar isso também. [...] Então, 70%, tirando essas tintas, coisa de 70, 80% a gente produz tudo aqui internamente. Aí tem só essa linha de coloração que a gente tem, são quase sessenta itens diferentes de coloração. [...] A gente não terceiriza isso, não. A gente faz tudo aqui. Mas não quer dizer que é manual, é tudo equipamento. Só que não é completamente toda ela. Porque tem equipamento que envasa com quatro bicos. Sai envasando tudo. [...] ontem mesmo eu já peguei na ANVISA um projeto que já é de ampliação aqui. E a gente tem outro projeto de outra ampliação para ficar aqui pelo menos mais uns vinte anos. [...] Eu que administro isso tudo. Por exemplo, o que eu tenho que mandar para cada distribuidora? O que é que vende? Por exemplo, quem faz a análise do que vende, do que não vende, sou eu que faço. E estipulo: “Você vai vender isso”. Através de uma demanda histórica. [...] Não, é novo. A gente sempre está comprando equipamento. Eu estou colocando água quente agora. Tudo aqui vai ser água quente agora.
E11	[...] Porque uma coisa que eu estranhei muito quando eu comecei a trabalhar lá, porque eles têm descendência italiana, então tem reunião que eles gritam, brigam... Sabe? O ‘trem’ era uma loucura. Sabe, assim, de um irmão sair e bater a porta assim... Eu ficava assim, né? Sabe? [...] Agora, eles acabam a reunião, um vai num aniversário na casa do outro... Sabe? Eles não têm mágoa. Sabe? [...] E eu falava com eles assim: “Por que a gente não cria um conselho de distribuidor?” Ele falou assim: “Não, nos não queremos que eles se reúnam, para eles não terem poder de barganha”. Hoje eles tem um grupo deles, eles combinam de segurar as compras para deixar na última hora.

[...] Eu falei assim: “Está vendo, você tentou fazer o inevitável”. Então, porque, a gente em São Paulo fazia sempre uma convenção num hotel paralelo ao nosso stand na feira. Ele parou com a convence, para eles não se encontrarem. Entendeu? Eu falei assim:

“Adiantou? Agora o que você tem? Você tem um monte de distribuidor infiel, com ferramentas para vender on-line, unidos para jogar preço para baixo.

[...] vamos criar uma estrutura matricial, entendeu? Para depois a empresa horizontalizar e ficar gerida por processo.

[...] a MT vai ser a primeira empresa de cosmético a fazer estrutura matricial.

[...] A estrutura matricial, ela requer um funcionário mais qualificado, né? Porque ele está com um cara pressionando pela eficácia, outro pela eficiência e o cara que tem que decidir. Então, esse cara tem que ter uma visão sistêmica, né?

[...] Cento e poucos, quase duzentos (funcionários). Porque a gente agora deu uma freada nas contratações, então a gente está fazendo substituições.

[...] Por exemplo, de pessoas que têm salário alto por pessoas mais qualificadas, com salário menor. Porque como nós estamos numa recessão, fica fácil de recrutar uma pessoa qualificada.

[...] a gente tentou vários gerentes (de marketing), mas eles não confiam, entendeu?

[...] Eles conversam com o cabeleireiro, conversam com o distribuidor, eles pegam os produtos que estão lançando e pedem os empregados para usar, eles têm um salão de teste na fábrica, outro de teste lá na Casa MT. Eles chegam para a faxineira e falam assim: “Você comprava esse shampoo aqui?”

[...] Então, inclusive, assim, tem hora que eu tenho que dar um chega para lá no Olindo, eu falo assim: “Olindo, para de ouvir”. Tem uma hora que ele vai decidir.

[...] esse processo de eles ouvirem todo mundo é um processo que torna lento, às vezes, um processo decisório, mas também contempla muitos aspectos, né? Eu acho que isso aí não devia acabar.

[...] Agora, eles deviam criar instâncias, né? Por exemplo, hoje é a reunião de Produto, vai participar tais pessoas e ali vai se tomar uma decisão, né? Mas lá na reunião eles ficam conversando, atendendo telefone, nananan, depois um fica telefonando para o outro.

[...] todos os membros da família que estão lá, todos têm especialização na área que eles gerenciam, no mínimo uma pós, eles se cobram ter um desempenho maior, por exemplo, do que o funcionário, porque eles são da família e não querem ser vistos ocupando cargo porque é da família e sim porque é competente, entendeu?

[...] [...] na hora que eu conversei e vi que ela era relações públicas e vi como que ela pensava, eu falei: “É ela”. Aí eu virei para o Olindo e falei assim: “A gerente de Marketing está lá na academia da sua mãe, a sua irmã. Vamos trazer ela para cá?”

[...] Aí a Ana Cristina entrou em pânico, né? Porque ela falou assim: “Olha, eu formei em Relações Públicas, eu trabalho com balé. Então...” Aí o Olindo falou: “Não, você vai fazer uma pós”. Aí ela fez pós em Marketing.

[...] “A gente discute aqui um monte de coisa de vanguarda e vocês ficam adiando a decisão de implantar. Aí alguém lança, a gente corre atrás. Sendo que nós já estávamos pensando nisso muito antes...”;

	[...] Mas eles demoraram um ano para decidir o e-commerce. Aí, para eu conseguir fazer eles decidirem, eu levei eles num monte de palestra da Perestroika, de outros lugares, para eles verem o povo falando. [...] E aí eu peguei, e falei assim: “Olindo, pensa o seguinte: o seu modelo de negócio é assim: você vende um produto para o distribuidor, o distribuidor tem uma área exclusiva, nessa área exclusiva ele entrega um produto único para o cabeleireiro, que não consegue comprar em outro lugar”. [...] Hoje, os distribuidores têm e-commerce próprio, coloca no Mercado Livre.
E6; E7	[...] As coisas aqui, elas não acontecem. Elas são dinâmicas, mas elas não acontecem assim no calor da emoção. [...] Aí tem uma, tem duas, às vezes tem três reuniões, papapá, papapá, papá... Aí de repente a gente consegue chegar numa definição. Isso desde um assunto bem estratégico, até às vezes a escolha de um quadro desses aqui para ficar na área de churrasqueira. [...] Então, todo mundo opina. (...) Cada um tem um gosto. Um gosta de cores fortes, outro gosta de cores mais cleans, outros gostam de ousado, outro gosta que coloca muita palavra, outro... nanan. [...] Aí eu escuto todo mundo, vou filtrando e aí, claro, a gente vai pela maior votação. Mas sempre explicando para o outro que perdeu: “Olha, isso aqui não ficou porque a gente chegou à conclusão que isso aqui...” E aí o conceito está pronto. [...] como a gente começou uma empresa pequena, o relacionamento com os distribuidores era muito pessoal, assim, até mesmo com o Olindo, presidente da empresa, os distribuidores têm muita liberdade, até hoje, assim. [...] a rede social, ela é de extrema importância. E aqui a gente tem quatro sócios, assim, fundadores, com perfis bem diferentes. E eles são de uma outra geração. Então, assim, até eles acreditarem que a rede social, que é uma coisa que os filhos mexem, vai dar alguma coisa, foi uma luta, sabe? Mas, assim, hoje eles já têm mais confiança. [...] o problema é que a gente tem que perguntar para muita gente, é muita gente opinando”. Mas hoje eu entendo que esse processo, ele demora, às vezes, um pouco mais a tomar uma decisão, mas é uma decisão mais assertiva. [...] Porque eu tenho um que é mais ousado, eu tenho um que é mais pé no chão, eu tenho um que consegue ver o lado assim mais... ver as coisas com mais facilidade, outro que fica mais... né, em cima do muro e, com isso, essa salada aí acaba; [...] Eu, por exemplo, já me estressei várias vezes, né? E eu não sei se você sabe, são meus irmãos, né? O Olindo, o Leandro, Alfredo, Luciano e a France minha cunhada. [...] Igual você viu, o Leandro é do Financeiro, mas ele é um dos que mais opina. Toda identidade visual da empresa, se a modelo precisa de um batom mais forte... – “Coloca um batom nela aí, está muito pálida”. [...] a gente não lança no calor da emoção ali, a gente pensa mais, a gente conversa, a gente estuda... Apesar de sermos dinâmicos, mas ainda nós somos mais conservadores, não vamos fazendo as coisas atropeladas; [...] Eu preciso de pessoas mais dinâmicas, mais criativas – isso eu consigo muito com estagiários –, eu preciso de pessoas mais... pessoa focada, especializada na parte digital... Então eu estou trazendo uma pessoa. [...] no segundo semestre eu vou trazer uma agência para dentro, uma house para cá, não vou trabalhar mais com fornecedor. Porque as coisas estão muito dinâmicas. Então não está dando mais para a gente ficar assim esperando, esperando. Eu preciso de gente aqui dentro, para a coisa acontecer mais rápido. [...] na verdade, ele está sendo liderado por mim, mas sempre um falando comigo: “Ó, nós estamos precisando ficar mais criativos. Eu estou achando que nós estamos precisando ficar...” E aí, realmente, eu fui percebendo e... Então, assim, eu estou conduzindo, mas

	teve essa opinião aí de todo mundo, do diretores, essa percepção deles todos. [...] Aí todo mundo escolhe e tal. Mas ele (Olindo) queria essa fragrância. – “Nossa, a fragrância foi aquela época, hoje...” – “Não, mas tem que ser essa fragrância”. A arte também. A agência falou assim: “Vamos fazer uma leitura”. “Não, quero a antiga, com a cor antiga, com tudo antigo”. [...] Gente falou assim: “Poxa, vamos lançar um negócio com essa logomarca esquisita, aí meu Deus! Com essa fragrância...” o pessoal do P&D, por exemplo, a... ela falou: “Gente, mas como que vai lançar com uma fragrância dessa?” [...] Aí o Olindo falou assim: “É saudosismo mesmo que eu quero. Eu quero é isso”. – “Ah, então é essa que vamos lançar”. Então, assim, o produto teve uma aceitação boa? Teve. O problema foi a fragrância. OK. Até a arte não incomodou o pessoal, foi mais a fragrância. Mas a gente tinha isso consciente, todo mundo sabia que era por esse lado. [...] o P&D, junto com o Marketing, eles fazem as pesquisas de mercado, vão a eventos de fornecedores, de feiras, até mesmo mercado internacional. A gente busca essas informações para a tomada de decisão. [...] a tomada de decisão envolve, além das tendências de mercado, a questão do custo-benefício. [...] principalmente em épocas de lançamento, a gente procura fazer um investimento financeiro para que mais pessoas vejam nossas publicações. [...] a comunicação interna, ela tem que ser bem redonda, assim, principalmente... não só para a Produção, Marketing, todo mundo, mas a área Comercial, ela tem que estar bem afinada em relação aos lançamentos. [...] A gente faz diversas reuniões antes dos lançamentos, e pós-lançamentos, com treinamento para a área Comercial, a equipe técnica dá esses treinamentos aí, junto com o Marketing também, falando do conceito da linha, o que a linha busca, para que essas pessoas possam comprar a ideia para vender, né? Porque a gente vende o que a gente acredita. [...] Então a gente fala de produto, a gente tem um blog dentro do nosso site que a gente fala de assuntos variados, assim, dica para cuidar do cabelo no verão, dica para limpar escova, pente em salão de beleza, dica de coloração... Então, assim, a gente trabalha com muitas dicas dentro desse blog. Então, a gente fala, nas redes sociais, de produtos.
E8	[...] Antes a gente trabalhava, somente nós com o Marketing. E aí o Comercial depois não absorvia aquilo ou falava: “Mas não é isso que o meu cliente está pedindo”. Ou às vezes o próprio Comercial não conseguia entender aquela proposta. Então, aí a gente procurou trabalhar com um número maior de pessoas nesse momento de ideias ali. [...] Porque quando, às vezes, surge uma ideia, o outro lembra de uma situação: “Ó, a gente não pode esquecer que existe essa dificuldade, ou que nós já tivemos uma experiência assim e não foi interessante. Será que agora realmente o mercado vai conseguir absorver essa ideia?” [...] a gente avalia o que é de tendência, né? Porque tem também todos esses estudos de tendência de comportamento para os anos seguintes. Só que nem todas as tendências, elas vão realmente pegar e serem absorvidas

E3	[...] é uma galera muito nova, que quer crescer e desenvolver e tem a MT como uma extensão da casa delas. [...] O padrão de relacionamento que a gente estabelece com o nosso cliente, eu não sei é porque é uma empresa familiar ou ainda é uma empresa familiar. Pode ser que futuramente não aconteça. Mas esse conceito de ser uma empresa familiar que você conversa com o dono, com o irmão do dono, com o dono lá que cuida da financeira, com o filho do dono, isso. [...] As pessoas que trabalham com a gente eles não têm a MT apenas como um negócio, mas têm um carinho por ela e querem ver a empresa crescer, querem ver a empresa no melhor lugar possível.
E9; E10	[...] É muito fácil de lidar, ela valoriza a nossa opinião também. Mas, muitas vezes, também ela é cobrada disso, né: “Ah, não, já está definido, eu quero de qualquer jeito”. Aí realmente não tem como. [...] a gente alertou, a gente sugeriu... Pode ser até que a gente, muitas vezes, esteja enganada também. Mas, assim, a gente não deixa de opinar. [...] Eu acho que mais por essa questão de a gente dar a nossa opinião, sabe, sem ser uma coisa pedante ou negativa. Dar uma opinião mais para a visão... uma visão mais geral, né, uma visão de cliente final, uma visão da área, de dar uma coisa mais... de dar uma opinião mais sensata, com base. A gente tem que dar um embasamento. [...] A gente procura se unir às pessoas que estão vendo a mesma coisa, e a gente tentar mostrar. Porque diretoria é sempre diretoria. Principalmente em empresa familiar. Eu nunca trabalhei em multinacional, não. Mas empresa familiar eu já trabalhei. E é bem isso, entendeu? Vem a opinião e morre ali, não vai ser diferente daquilo. [...] Tem. Tem esse espaço sim, pois eu acho que hoje um problema seria estrutural. [...] a gente não consegue mais expandir nesse local atual. [...] para aumentar exageradamente a demanda, aí a gente teria realmente... já temos hoje, iria dificultar ainda mais, com a estrutura que a gente tem hoje. [...] Às vezes, pode acontecer que a gente quer trazer uma tecnologia e a gente não está preparada, né? [...] Eu acho que até essa questão também mais operacional, mão de obra operacional, que eu acho também que o RH precisa ser mais participativo, mais atuante. Porque realmente a questão de rotatividade, às vezes o funcionário também não está tão envolvido e às vezes a gente tem alguns problemas. [...] a gente tem muita ligação também com os fornecedores. A gente tem uma parceria muito grande.

Procedimentos e Rotinas	
E12	[...] é uma empresa tranquila, uma empresa que está sólida, uma empresa que está preparada com o mercado, que é uma empresa que está se estruturando, procurando novidades e que tem que ficar atenta.
E13	[...] esse desenho de processos que a gente tem feito, o nosso consultor também está refazendo aí todo o nosso organograma. Conversando com as áreas e tudo. Mas então a gente tem um organograma também. [...] Algumas funções também foram mudando dentro dessa empresa. Então, isso veio aí junto, realmente, com essa fase nossa de implantação de processos mais definidos. [...] Eu acho que começar a ter uma seleção estruturada, uma descrição do cargo, trabalhar em cima de uma descrição de um cargo, de um perfil desejado, foi o passo inicial. [...] você mudar mesmo uma mentalidade, uma forma de trabalhar e tudo. Às vezes eu reprovar um candidato na seleção, chegar no outro dia, ele estar trabalhando aqui: “Não, foi indicação minha, eu preciso que ele trabalhe”. Então, foi todo um processo mesmo de mudança. [...] A cultura organizacional, né, conseguir mudar ela mesmo. Então foi um processo. Eu acho que começou muito pela seleção, por uma descrição de cargos definida, uma descrição de perfil e uma seleção bem realizada. [...] Depois disso, foi esse trabalho mesmo de mudança, assim, da estrutura organizacional com os próprios funcionários, de treinamento, toda essa parte e também com os próprios diretores, de perceberem que eles também não estavam tão na mão daquele funcionário. [...] agora mais ainda a gente está tendo – esse processo e esse conhecimento descrito, organizado, aqui dentro da empresa, para quando uma outra pessoa chegar, ela poder dar continuidade àquele trabalho que estava sendo feito. [...] estagiários, que é uma vaga mais rotativa aqui, né, eles não mexem com formulação, com nenhuma parte dessa de desenvolvimento, eles não têm acesso aí a nenhum tipo de fórmula, nada. Então, fica um pouco limitado aí ao campo mesmo, mais a nível dos nossos técnicos em química, mas, principalmente, a nível de gerência lá da Qualidade e do próprio Desenvolvimento. [...] a Fernanda, especificamente, é da família, né? Assim, então, quando ela teve essa oportunidade aqui, teve esse levantamento mesmo dessa necessidade que ela tinha que ter alguma coisa aí de formação nessa área. Não tinha experiência, vinha aí realmente da área do Direito. [...] Então, isso vai ser um desafio para esses próximo cinco e dez anos mesmo, de ir preparando, capacitando, definindo as pessoas que estão hoje aqui e que têm o potencial para dar continuidade nisso, né? Envolve um desafio maior por ser uma empresa familiar, né? [...] Como o Olindo aí falou, esse desafio dele. Ele está passando para o filho, né? E os outros diretores, né, para quem que eles vão passar? Que têm filhos muito criança ainda, né? Pensando num período de dez anos para frente.

E5	[...] o Olindo eu acho que é uma pessoa que pensa sempre mais para frente, sempre mais ambicioso, mas os outros irmãos, eles são uma freada.[...] nesses dez anos, foi bem devagar, para ela conseguir atingir a modernidade ou o que ela conseguiu evoluir, até agora. [...] a inovação que aconteceu acho que foi só uma maturidade da empresa. Não vejo muito como inovador, não. Pouquíssimas coisas aqui dentro da empresa eu acredito que são inovadoras. Tirando a parte de produto ali que a gente vê que é matérias-primas ou lançamentos que tentam acompanhar o mercado. [...] Da minha área eu não vi muita inovação, não. Nem na questão de processos operacionais da empresa também. A gente teve uma modernização e um amadurecimento na questão de trabalho. Agora, de inovação, não vi. O que a gente tem, da minha área, de inovação, são ferramentas que a gente conseguiu adquirir. [...] Criou um produto interessante para essa área. Porque teve um cliente que solicitou uma customização: “Cria um sistema assim para a gente”. Depois desse sistema a gente passou a comercializar. Mas a MT, ela tinha um sistema bem antigo mesmo. [...] Inclusive, quando eu entrei, eles tiveram a necessidade de informatizar a área Comercial e eu vim para implantar esse sistema de pedidos, que a gente chama. E ele tinha que conversar com o sistema antigo. Então, foi uma customização. [...] E esses irmãos, são os diretores, eles trabalhavam todos juntos. Apesar dos conflitos pessoais, o negócio andava. Mas quando eles se separaram um pouco, eu acho que melhorou bastante também o funcionamento da empresa. [...] a gente tem problemas, até hoje, com o código de barras de um produto, porque a gente paga o fornecedor para silkar esse frasco, por exemplo, e ele esquece de trocar (...) chega aqui, teria que devolver, mas você desenvolver quinze mil fracos é complicado, o fornecedor também parece que já é quase da família, também, então tira um pouco de inovação. [...] A nossa loja está restrita à área de Belo Horizonte, a gente só vende para Belo Horizonte. Você publicar um site de uma marca de vinte anos, onde pessoas do Brasil todo e de fora, (do mundo), querem comprar e não podem comprar, para mim é uma frustração muito grande para aquelas pessoas. [...] Para expandir a empresa, a gente tinha que ter... eu penso que tinha que ter profissionais nossos visitando alguns distribuidores, que a gente também não tem. [...] E a gente tem know-how, vamos dizer assim. Talvez a gente não esteja preparado, a estrutura, alguma coisa, mas são coisas fáceis. O que é? Alugar mais um galpão, por exemplo, a produção, se trabalhar com mais um turno já consegue atender uma determinada demanda e tudo. [...] E aí eu fui estudar como que fazia um sistema de ordem de compra, PCP, essas coisas tudo e fiquei três ou quatro meses trabalhando junto com o programador madrugadas afora (...)tudo e ele, simplesmente jogou aquele trabalho fora e falou assim: “Eu quero exatamente igual o antigo”.
E4; E14	[...] Se você não tiver gestão, não tiver profissionalização, não tiver equipe preparada, não tiver toda uma estrutura (...) A empresa não é produto, a empresa é um todo. [...] hoje nós estamos trabalhando diferente, hoje quem vai programar toda a produção vai ser a área Comercial e Marketing.(...) a Produção vai programar a produção, não a venda. [...] É um conjunto. Se você não tiver um financeiro sólido, não tiver uma programação de produção sólida, uma área comercial sólida, valores sólidos, marketing sólido – tudo isso é o que sustenta. São várias engrenagens funcionando. A maioria dessas empresas trabalha com uma engrenagem. [...] Nós vamos ter um trabalho todo, e trabalhando a questão de sistemas e questão de pessoas, para ter um acompanhamento maior no ciclo de vida do produto.
E8	[...] Eu tenho que ter controle, eu tenho um contrato, que tem uma empresa que periodicamente vem, avalia o meu descarte (...) Então, isso é uma coisa que a gente já tem feito. Procurado trabalhar com produtos (...) introduzir matérias-primas mais sustentáveis, biodegradáveis.

E9; E10	[...] todos os meses a gente participa de reuniões, cada um com o assunto que vai ser abordado, se tem relação com a área, né, mas sempre estamos fazendo reuniões, discutindo e até entrando em contato com outras áreas, para também ver o lado de cada um. [...] É, em questão estrutural também a ANVISA entra, né? Mas aí realmente pode ser que o rigor seja maior do que a fabricação de um produto, por exemplo.
E3	[...] a gente vem, traz algumas ideias, a equipe comercial fala, os fornecedores trazem ideias, a gente vai para o mercado, eu vou, o Olindo vai, a gente passa para a equipe, eles vão pensando e a gente vai evoluindo, às vezes. [...] a gente tem um controle bem... uma administração muito bem feita. Muito bem feita. Desde os controles financeiros, investimentos, compras, controle de estoque, produção, giro de mercadoria, política comercial, tudo muito bem... bem administrado. [...] E pode chega, faltando quarenta e cinco, sessenta dias para o lançamento, chega aqui e muda muita coisa. O pessoal fica doido mesmo, o pessoal de pesquisa lá e da equipe da France, laboratório, desenvolvimento. [...] . Eu tenho que programar a minha compra de matéria-prima com dois meses, três meses de antecedência.
E6; E7	[...] E o acesso também é muito fácil aqui, né?(...) É algo mais prático, né, não tão burocrático como eu imagino que seja numa multinacional, entendeu
E15	[...] Única coisa que a gente não consegue fazer aqui é alguma coisa em torno de pó descolorante e alguma coisa de tinta, que não é tão interessante para a gente. [...] o que eu levava uma hora com água, aquele negócio para esquentar, eu já vou vir praticamente com ela instantânea. Então, coisa de quinze minutos eu já estou esquentando tudo aquilo, já chegando, tal. Então, a produção vai ser muito mais rápida. [...] A linha de enchimento é meu gargalo hoje. Porque ela está muito pequena. Eu só estou com uma linha ali e os outros caras ali tudo apertado. Eu produzo mais do que eu estou conseguindo envasar. [...] a gente trabalha com respeito com os funcionários. A gente sempre faz festa de final de ano, ajuda os caras, a remuneração deles é...
E5	[...] o setor de Tecnologia ou de Informática aqui da empresa, ele trabalha muito mais para todos os outros setores da empresa do que para o próprio setor de Tecnologia. [...] a gente começou a preparar o sistema para emitir para o processamento de dados. Que fazia o formulário, digitava no sistema e saía aquela nota antiga, que já era antiga também. Quando a gente deixou tudo pronto para emitir a nota para o processo de dados, a Receita determinou que seriam notas fiscais eletrônicas. Então, a gente pulou do manual para o eletrônico. [...] a gente cria ainda essa geralmente de BI que a gente adquiriu. Que essa é uma ferramenta inovadora, então ela é um... onde você consegue montar os painéis de indicadores e de vários setores, que é nosso problema aqui. [...] Nós vamos ter que comprar um sistema da Totvs, um SAP, alguma coisa assim. Porque até o momento ele está atendendo, mas o volume e tudo que vai acontecendo, vai chegar uma hora que vai ser impossível, até por segurança, algumas coisas. [...] dependendo do ponto, tem a questão financeira: “Quanto que a gente pode investir?” Eu vi muitas coisas lá na fábrica acontecerem, de projetos, de estrutura, que: “Ah, isso aqui é o que dá para fazer, vamos fazer assim”, e acabava que saía errado. [...] o Financeiro avalia, se for um bom pagador, ele vai tendo um crédito... normalmente, 70% da compra dele, para... Mas são poucos.
E13	[...] A gente tem um planejamento estratégico anual feito aí todo fim de ano, né, onde a gente prevê um nível de crescimento e trabalho com um nível de crescimento aí para toda a empresa. [...] A gente tem feito a descrição dos nossos processos, a análise dos nossos processos.

Subcategorias	Descrição
1. Ação Empreendedora	1. Modo de proceder do corpo dirigente para manter a empresa inovando e sustentável ao longo do tempo
2. Busca do Conhecimento e das Fontes de Inovação	2. Formas de procurar e reconhecer o valor de novas informações externas para adquiri-las
3. Conhecimento Prévio e Experiência	3. Gama de informações e saberes dos profissionais antes da fundação da empresa
4. Desenvolvimento de Novos Produtos e das Inovações	4. As ações principais para criar novos produtos
5. Desenvolvimento de Pessoas	5. Treinamentos, <i>workshops</i> , cursos que capacitam os empregados e melhoraram suas habilidades para gerar uma inovação
6. Importância das Áreas de Vendas e Marketing	6. Relevância dos departamentos de Vendas e Marketing nos negócios da empresa
7. Importância do P&D	7. Relevância do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento nos negócios da empresa
8. Influência Familiar e Estilo de Gestão	8. Como os dirigentes interagem com os empregados e conduzem os negócios
9. Procedimentos e Rotinas	9. Principais normas e atividades na empresa voltadas para suportar os negócios