

INDÍCIOS DE CAPACIDADE DINÂMICA EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

INDICATIONS OF DYNAMIC CAPACITY IN ADVERTISING AND ADVERTISING AGENCIES

Thatiany Simone Catzu

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO Guarapuava – PR
thaty_catzu@hotmail.com

Rodrigo Roman

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO Guarapuava – PR
rfroma@gmail.com

João Francisco Morozini

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO Guarapuava – PR
jmorozini@uol.com.br

Submissão: 12/02/2019

Aprovação: 05/01/2021

RESUMO

O mercado passa por constantes mudanças e as empresas precisam se adaptar por meio de suas capacidades dinâmicas para acompanhá-lo. A capacidade dinâmica está relacionada diretamente a capacidade de absorção e a capacidade de inovação. Neste contexto, este estudo teve como objetivo identificar atitudes relacionadas à capacidade dinâmica, bem como capacidade de absorção e de inovação em três agências de publicidade e propaganda de Guarapuava – PR. Para isso, empregou-se a abordagem de pesquisa qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso, com a utilização de entrevistas individuais semiestruturadas. Como técnica de análise de dados optou-se pela análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, este estudo demonstrou que as agências possuem níveis diferenciados de capacidades dinâmicas. Na agência A constatou-se elevado grau de capacidade dinâmica devido à identificação de um nicho de mercado que ainda é pouco explorado pelas demais. Já a agência B apresentou mais indícios de capacidade de absorção, pelo fato de realizar com frequência capacitações dos funcionários e pela atuação em uma rede de agências que possibilita a troca de conhecimentos. Por fim, a agência C apresentou indícios de capacidade de absorção por realizar palestras com o intuito de gerar mais conhecimento para a equipe.

Palavras-chave: Capacidade Dinâmica, Agência de Publicidade e Propaganda, Inovação, Capacidade Absortiva

ABSTRACT

The market is constantly changing and companies need to adapt through their dynamic capabilities to keep up with it. Dynamic capacity is directly related to absorption capacity and

innovation capacity. In this context, this study aimed to identify attitudes related to dynamic capacity, as well as the capacity for absorption and innovation in three advertising agencies in Guarapuava - PR. For this, the qualitative research approach was used, through the case study strategy, with the use of semi-structured individual interviews. As a data analysis technique, content analysis was chosen. Among the main results, this study demonstrated that the agencies have different levels of dynamic capabilities. At agency A, a high degree of dynamic capacity was found due to the identification of a market niche that is still little explored by the others. Agency B, on the other hand, showed more evidence of absorption capacity, due to the fact that it frequently trains employees and works in a network of branches that allows the exchange of knowledge. Finally, agency C showed evidence of absorption capacity for conducting lectures in order to generate more knowledge for the team.

Keywords: Dynamic Capabilities, Advertising Agency; Innovation; Absorptive Capacity

1. INTRODUÇÃO

As empresas operaram em um ambiente de mercado em que forças e variáveis não controláveis impactam positivamente ou negativamente em seu desempenho. Neste sentido, as organizações devem monitorar as mudanças ambientais e reagir a elas para sobreviver e crescer (KOTLER, 2006).

Segundo Kotler (2006), seis são as forças incontroláveis as quais as organizações estão sujeitas: força demográfica, natural, tecnológica, político-legal, sociocultural e econômica. Porter (2004), também cita outros fatores incontroláveis que exercem forte influência nas organizações, a saber: ameaça de novos entrantes (competidores) no mercado, pressão por produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Para o autor o desempenho das organizações neste ambiente dinâmico está relacionado às capacidades que as organizações e seus concorrentes possuem (PORTER, 2004).

Diante deste contexto, as organizações necessitam estar atentas ao ambiente de forma a se adaptarem ao dinamismo do mercado. Para Escobar (2012), as empresas com capacidade dinâmica conseguem adequar suas capacidades e seus recursos em resposta aos diversos fatores do ambiente externo. Neste sentido, a capacidade de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas em respostas às mudanças ambientais é fator decisivo para o desempenho organizacional (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Porter (2004) salienta que as capacidades de uma organização em se diferenciar no mercado é uma questão de possuir vantagem competitiva. Barney (1991) e Peteraf (1993) contribuem ao afirmarem que a sustentabilidade de uma organização no mercado depende do quanto a organização consegue se diferenciar de seus concorrentes.

Nesta circunstância, a capacidade de diferenciação é parte do que Escobar (2012) define como capacidade dinâmica. Esta macro capacidade é ainda conceituada por Wang e Ahmed (2007) como a junção de três subcapacidades, sendo elas de adaptação, de absorção de conhecimentos internos e externos e ainda a capacidade de inovação.

Visando compreender melhor o processo de capacidade dinâmica das organizações, este trabalho está pautado pelo seguinte questionamento: Há indícios de capacidade dinâmica a partir das habilidades, comportamentos pessoais, de grupo e organizacionais em agências de publicidade e propaganda?

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo identificar atitudes relacionadas à capacidade dinâmica, bem como capacidade de absorção e de inovação em agências de publicidade e propaganda de Guarapuava - PR.

A partir destas considerações iniciais, este artigo trará o referencial teórico em que abordará a respeito da capacidade dinâmica e dois dos três principais fatores que a compõem: capacidades de absorção e de inovação. A seguir, será relatada brevemente a metodologia utilizada no estudo, e posteriormente apresentada a análise dos dados e as principais contribuições da pesquisa, além de apresentar outras oportunidades de pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADE DINÂMICA

Para que as organizações possam se manter no mercado, que está cada vez mais competitivo, é imprevisível estar constantemente atentas às mudanças externas à empresa, uma vez que estas possui forte influência sobre elas. Desta forma, as firmas precisam se adequar aos fatores contingenciais e, conseqüentemente, ao ambiente para que possam ser consideradas efetivas (DONALDSON, 1999).

Escobar (2012) afirma que a capacidade dinâmica de uma empresa pode ser percebida como uma capacidade empreendedora de conseguir se adaptar rapidamente e alterar os recursos e situações em resposta ao ambiente. Tondolo e Bitencourt (2014) corroboram ao salientar que as capacidades dinâmicas analisadas como processo organizacional podem ser associadas a lógica de *exploration/exploitation*, em que as organizações devem compreender as exigências ambientais e a partir de então reconfigurar capacidades e conjuntos de recursos para atendê-las.

Neste sentido, a abordagem capacidade dinâmica tem auxiliado a compreender de que forma ocorre os fenômenos organizacionais para que seja possível gerar vantagem competitiva para se manter no mercado.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) definem capacidade dinâmica como "a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança". O termo "dinâmico" pode ser compreendido como a habilidade de mudança para estar coerente com o ambiente de negócio. Já as competências é o conjunto de processos organizacionais em que o desempenho é oriundo a partir dos ativos específicos da organização que são difíceis de imitar (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Por "capacidade" entende-se o papel da gestão estratégica em transformar as habilidades organizacionais, competências e recursos, sejam internos ou externos, de modo a atender as exigências de um ambiente em constantes mudanças. Os autores explicam que as empresas que conseguem se reconfigurar e se transformar rapidamente para atender as exigências do ambiente são denominadas *high-flex* (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

No entanto, não basta apenas permanecer no mercado, as organizações procuram se diferenciar uma das outras e manter uma vantagem competitiva que seja sustentável. Sendo que a vantagem competitiva sustentável requer que as condições de heterogeneidade da empresa sejam mantidas, (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) logo os recursos da organização devem se diferenciar dos seus concorrentes. Nesta perspectiva, o modelo Visão Baseada em Recursos – RBV propicia uma análise das fontes de vantagem competitiva da firma em que considera quatro atributos para a empresa se diferenciar das demais, os denominados VRIN: a) deve ser valioso, devendo aproveitar as oportunidades ou ainda neutralizar as ameaças que surgem no ambiente empresarial, (b) deve ser raro, (c) não deve ser imitável, e (d) não pode ter substitutos equivalentes para este recurso. (BARNEY, 1991)

Para isso as empresas necessitam alcançar a vantagem competitiva através de capacidades distintivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e a capacidade dinâmica faz parte deste processo. Wang e Ahmed (2007) afirmam que há três elementos que compõem a

capacidade dinâmica, a saber: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade de inovação. Já Escobar (2012), considera capacidades de marketing, capacidades de aprendizagem, capacidades gerenciais, capacidades de absorção e capacidades de inovação exemplos de capacidades dinâmicas que podem fazer parte das organizações. No entanto, compreende-se que a capacidade dinâmica não é uma capacidade específica e sim um conjunto de processos que permitem com que as empresas consigam lidar com as mudanças no ambiente competitivo (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Neste estudo trataremos especificamente das capacidades adaptativa e de inovação uma vez que são estas que direcionam para criação ou o aprimoramento de novos produtos, serviços e processos.

2.1.1 Capacidade de Absorção

Entende-se por capacidade de absorção a habilidade que uma organização possui de reconhecer o valor de um novo conhecimento e das novas informações, assimilá-los e aplicá-los a fins comerciais, sendo que a premissa da capacidade de absorção é que a empresa possua conhecimento prévio associado para que assim seja possível assimilar e utilizar o novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Zahra e George (2002, p. 186), em seu artigo *Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension*, reconstroem o conceito de capacidade de absorção “como um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e utilizam os conhecimentos para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”. Ainda para os autores a capacidade de absorção é uma capacidade dinâmica que permite a vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

A vantagem competitiva sustentável não é definida se está ou não ocorrendo por um longo período de tempo do calendário, mas pela incapacidade dos concorrentes duplicarem a estratégia da empresa que faz uma vantagem competitiva se manter (BARNEY, 1991).

Portanto, é possível as organizações, a partir da sua capacidade de absorção bem desenvolvida, explorar melhor um dos seus principais recursos que é o capital humano e desfrutar de uma vantagem competitiva sustentável. Mas para isso é importante considerar a qualificação dos profissionais, uma vez que é um dos fatores que possui forte influência na capacidade da firma em absorver conhecimentos de outras fontes (NEGRI, 2006).

A capacidade de absorção, apresentada no modelo de Zahra e George (2002), onde consta a capacidade de transformação e exploração, que para eles são denominadas como RACAP, tendem a influenciar o desempenho da empresa por meio de produtos e processos de inovação. Sendo que empresas com fortes capacidades de absorção possuem melhor desempenho para desenvolvimento de produtos (SU; AHLSTROM; CHENG, 2013).

Zahra e George (2002) afirmam que empresas em que estão inseridas em setores que possuem baixos regimes de apropriabilidade, precisam trabalhar mais no sentido de melhorar a sua capacidade de absorção para desenvolver suas próprias capacidades de inovação, ao invés de ficarem dependentes de possíveis transbordamentos de conhecimento de outras empresas. Uma vez que isso dificulta a criação de novos produtos ou serviços, sendo que estas empresas estarão em segundo plano, aguardando outras excederem seus conhecimentos para então usufruí-los.

Cohen e Levinthal (1999, p. 379), corroboram ao enfatizar que “a capacidade de absorção de uma organização dependerá das capacidades de absorção individuais dos membros”. Isto significa que quanto mais as empresas investirem em seus colaboradores maior será a sua capacidade de absorção. No entanto, segundo os autores, a capacidade de absorção da empresa não é unicamente a soma das capacidades de absorção de seus funcionários. Para eles isto vai muito mais além, uma vez que não é somente a forma com que

a empresa adquire e assimila as informações, mas como aproveita estas informações dentro da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1999).

Esta capacidade é um pouco difícil de ser mensurada já que é muito subjetiva, pois conforme visto anteriormente é a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar o novo conhecimento com foco comercial. (NEGRI, 2006) Por conta disso muitas empresas não se dão o trabalho de identificar indicadores que represente o nível de capacidade de absorção que se encontram atualmente.

2.1.2 Capacidade de Inovação

A inovação é considerada um dos principais fatores que impulsionam o progresso econômico de um país (SCHUMPETER, 1982; FREEMAN, 1984). Analisando nesse sentido, se ela possui esta força em um nível macro, o que poderá realizar dentro de um contexto menor, as organizações? E este é o desafio atualmente, a exigência de inovar constantemente, não apenas ocasionalmente, mas de forma rápida mantendo a sua taxa de sucesso de maneira contínua (LAWSON; SAMSON, 2001).

Para tratar da expressão capacidade de inovação, antes é importante compreender o que vem a ser inovação. Este termo possui diversos conceitos apresentado por vários autores. Schumpeter economista e um dos autores seminais da economia da inovação aponta inovação como a “introdução de um novo bem [...] ou de uma nova qualidade de um bem. Introdução de um novo método de produção [...]. Abertura de um novo mercado [...]. Conquista de uma nova fonte de ofertas de matérias-primas [...]. Estabelecimento de uma nova organização [...]” (SCHUMPETER, 1982, p. 48).

Para Rogers (1971, p.11) “inovação é uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo.” Já os autores, Burgelman, Christensen, Wheelwright (2012), salientam que a inovação baseia-se em um conhecimento técnico de como realizar algo de uma forma melhor que atualmente é realizado.

Neste sentido, compreende-se que todo e qualquer conhecimento que aprimore um processo, um produto ou serviço, ou ainda a tecnologia empregada no sistema de uma empresa são consideradas inovações, mesmo que apenas seja novo para a organização como argumentam Arundel e Kemp (2009) e Tigre (2006), mas não necessariamente que sejam novas para o mercado ou ramo de atuação.

Entretanto, para desenvolver inovações, sejam elas em produtos, serviços ou processos organizacionais, as empresas necessitam investir em capacidades de inovação novas, as chamadas exploratórias (*exploration*), ou ainda aplicar as já existentes dentro da organização, que são as capacidades exploradoras (*exploitation*) (CABRAL et al. 2015). Sendo assim, as empresas poderão utilizar tanto as suas capacidades endógenas ou exógenas à empresa.

Peng, Schroeder e Shah (2008, p. 735) definem capacidade de inovação como a “[...] força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos”. Para Lawson e Samson (2001, p. 384) é “a habilidade de continuamente transformar o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa e seus *stakeholders*”. Desta forma, é importante que as empresas invistam cada vez mais no capital humano, no sentido de desenvolvê-los a ponto destes utilizar o conhecimento a favor da geração de ideais e conseqüentemente de inovações. Uma vez que para Garvin (2012, p. 581) “uma organização que aprende é uma organização qualificada para criar, adquirir e transferir e capaz de modificar seu comportamento a fim de refletir novos conhecimentos e ideais” (GARVIN, 2012, p. 581).

Para que seja possível avaliar se uma organização possui ou não um nível elevado de capacidade de inovação é preciso mensurá-la. No entanto, pelo fato da inovação ser um processo contínuo, torna-se difícil de ser medida, principalmente em empresas cujas

atividades de inovação são caracterizadas por mudanças pequenas e incrementais (OCDE, 2005).

Sendo assim, para medir o nível de capacidade de inovação de uma organização é necessário uma avaliação minuciosa a partir de indicadores que possibilitem mensurar e quantificar as inovações realizadas na empresa.

Desta forma, autores como Bes e Kotler (2011), Trizotto e Geisler (2009) e Zahra e George (2002), trazem uma relação de indicadores para mensurar a capacidade de inovação das organizações, a saber: percentual do faturamento investido em P&D, o número de ideias de novos produtos, o número de novos projetos de investigação iniciados, número de patentes concedidas à empresa, quantidade de colaboradores envolvidos no processo de inovação e percentual de vendas de novos produtos em determinado período.

Segundo Trizotto e Geisler (2009), o uso de indicadores possibilita o estabelecimento de metas e o controle dos resultados para que seja possível realizar uma análise crítica do desempenho da empresa e tomadas de decisões caso haja a necessidade de replanejamento.

Portanto, é de extrema importância que as firmas possuam em seu grupo de indicadores àqueles que auxiliem também avaliar como está o desempenho desta voltado para inovação, uma vez que é a partir destas ferramentas que será possível tomar ações para desenvolver estratégias.

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como pesquisa do tipo qualitativa, uma vez que tenta compreender detalhadamente os significados e características identificados nos entrevistados (RICHARDSON et al, 2010), além disso, procura trabalhar com a interpretação da realidade social (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002), com o universo de significados, valores, aspirações e crenças (MINAYO, 2012). Esta abordagem justifica-se devido este estudo ter a finalidade de identificar atitudes relacionadas à capacidade dinâmica, bem como capacidade de absorção e de inovação em agências de publicidade e propaganda de Guarapuava – PR.

Desse modo, será utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que se trata de uma investigação empírica de acontecimentos contemporâneos, o qual faz parte de um contexto real, sendo que os limites do contexto e dos acontecimentos são nitidamente delineados (YIN, 2005). O autor afirma que o estudo de caso possibilita uma busca com o intuito de se preservar as características das ocorrências da vida real. Nesse sentido, a opção da pesquisa nas empresas ocorreu pelo fato de elas representarem um estudo de caso intrínseco, que para Stake (2000), o propósito é compreender melhor um caso unicamente pelo interesse despertado por aquele caso específico, sendo que o objetivo não é construir teoria.

Sendo assim, o objeto de estudo serão três agências de publicidade e propaganda da cidade de Guarapuava – PR, denominadas aqui como A, B e C.

Para manter o anonimato, ao se referenciar as agências as chamaremos de A, B e C. A agência de publicidade e propaganda aqui denominada A possui em sua estrutura 12 colaboradores, na agência B há 20 funcionários e na C 17.

Para a coleta dos dados, serão utilizadas como técnicas entrevistas individuais semiestruturadas, que têm como objetivo entender melhor o objeto de estudo por meio de perguntas abertas, as quais permitem que seja atribuída a opinião do entrevistado a partir do objeto questionado (FRASER; GONDIM, 2004). Godoy (2010) afirma que as entrevistas semiestruturadas são convenientes quando o pesquisador deseja compreender o mundo do entrevistado a partir das suas opiniões e crenças.

As perguntas utilizadas na entrevista foram uma adaptação de um roteiro de perguntas da dissertação de Camargo (2012) que também trabalhou as capacidades dinâmicas em uma

empresa de serviços. No entanto, o seu roteiro era composto por nove questões, além de uma aberta, caso o entrevistado tivesse algo a acrescentar. O roteiro aqui adaptado é constituído por sete questões que permitiram chegar ao objetivo da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com o diretor de cada agência, uma vez que este possui conhecimento de mercado, bem como da equipe que faz parte da organização. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente 25 minutos.

Como técnicas de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo na modalidade temática que segundo Gomes (2007), o conceito central para se trabalhar é o tema. Além disso, permite compreender melhor um discurso, em que possibilita o aprofundamento das suas características, sejam elas cognitivas, gramaticais, ideológicas, etc., e possibilita extrair os momentos considerados mais importantes para o pesquisador (RICHARDSON et al, 2010).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objeto deste estudo são três agências de publicidade e propaganda localizadas em Guarapuava – PR, que possuem em sua estrutura de 12 a 20 funcionários, divididos em diversas áreas, sejam elas produção, redação, criação, planejamento, mídias sociais, comercial, financeiro, etc.

Antes de iniciar as entrevistas com os diretores de cada agência de publicidade e propaganda, identificou-se a importância de esclarecer aos entrevistados qual o intuito deste trabalho para que fosse possível obter respostas que trouxessem sentido à pesquisa. Para isso, foi necessário falar um pouco a respeito do termo capacidades dinâmicas, uma vez que este é o tema central do estudo. Após esclarecido o que significa capacidades dinâmicas nas empresas iniciou-se as perguntas seguindo o roteiro.

Quando questionados das características do mercado em que atuam os três diretores foram unânimes ao salientar que a publicidade e propaganda está em segundo plano pela grande maioria dos clientes, ou seja, não é uma de suas prioridades. Logo quando precisa cortar gastos o primeiro corte ocorre na área de publicidade. Sendo assim, as agências precisam constantemente se adaptar ao mercado de forma com que sempre tragam novidades, rejeitam seu modelo de negócio e coloquem a criatividade a seu favor.

Para Wang e Ahmed (2007) o dinamismo do mercado está intrinsicamente voltado às capacidades dinâmicas das empresas, sendo que ele é um fator chave para evolução das firmas. E esta afirmação vem de encontro com que Teece, Pisano e Shuen (1997) salientam, que as capacidades dinâmicas possuem forte relação com ambientes em rápida mutação. E isto está evidente nas três agências em que procuram se adaptar ao cenário de forma com que consigam se manter no mercado e ainda sempre gerando um diferencial que seja percebido pelo cliente. A agência A ressaltou que há três anos vem trabalhando com um modelo de negócio que atende um nicho de mercado específico que é o agronegócio, sendo que ainda é um setor carente na área de publicidade e propaganda e que hoje é um dos menos atingidos com a crise.

Ao serem questionados se realizam mudanças, qual a frequência e quais são os fatores externos que influenciam estas mudanças todos os diretores afirmaram que sempre estão mudando e acompanhando as tendências do mercado. No entanto, a agência B citou mudanças recentes que foram realizadas para conseguir se sobressair no cenário atual, como por exemplo, otimização da equipe e corte de gastos. Tanto a agência A quanto a B e C afirmaram que os fatores externos que motivam a mudar são os concorrentes, o próprio mercado, o cliente e a legislação. No entanto, a agência C afirma que os concorrentes motivam muito mais a realizar mudanças, pois fazem com que se saia da zona de conforto, e só o fato de isto acontecer motiva a crescer muito mais.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as empresas que tem capacidades dinâmicas possuem a capacidade de ajustar as suas competências e seus recursos, sejam eles internos ou externos. E isto é o que vem ocorrendo com as agências entrevistadas, procuram internamente reconfigurar seus recursos para poder adequar às necessidades que o mercado e seus clientes apresentam. Barney (1991) argumenta que a fonte que faz com que as organizações sejam individuais não está no conjunto de recursos, mas sim como eles são utilizados.

Quanto à questão número três em que questiona de que forma a empresa gera rotineiramente novas ideias para alterar seus processos, rotinas, produtos e serviços, cada diretor apresentou as particularidades da sua agência. O diretor da agência A, salientou que observa constantemente o fluxo de trabalho e se este está ou não atendendo às demandas, a satisfação dos clientes e se está dando rentabilidade à organização, caso o contrário, ele realiza ajustes até se adequar novamente ao modelo ideal. Já a agência B, realiza reuniões semanalmente entre os três diretores para analisar o que pode ser melhorado. E, além disso, fazem parte de um grupo composto por agências de 60 cidades do Brasil em que constantemente trocam conhecimentos, realizam *benchmarking*, possibilitando geração de novas ideias. Cohen e Levinthal (1990) corroboram ao afirmar que a capacidade da empresa de absorver conhecimentos adquiridos através da participação em uma rede externa é primordial para o sucesso da inovação da empresa.

A agência C por sua vez, procura semanalmente reunir seus funcionários e trazer pessoas de fora, tanto da área de publicidade quanto de outras áreas para proferir palestras e a partir disso oportunizar geração de conhecimento e, conseqüentemente, novas ideias. Sendo que para Cohen e Levinthal (1990), esta é uma das premissas da capacidade de absorção, em que as organizações exploram o conhecimento externo para integrar ao conhecimento já existente e assim gerarem novos conhecimentos e estes por sua vez se misturam às diferentes competências técnicas desenvolvidas na empresa.

As questões 4, 5 e 6 são praticamente as mesmas, porém cada uma possui um foco diferente. Todas se referem às habilidades, competências e comportamentos que fazem com que a empresa seja capaz de mudar e promover mudanças no mercado onde atual. No entanto, a primeira se trata das habilidades, competências e comportamentos pessoais, ou seja, do indivíduo que faz parte da organização, a segunda do grupo ou equipe de trabalho e a terceira de nível organizacional.

Quando se refere ao indivíduo, cada diretor destacou o comportamento ou habilidade que é percebida na organização. Sendo que para a agência A o principal fator de mudança é a proatividade do funcionário e o desejo pelo conhecimento. Para Negri (2006) grande parte das habilidades das empresas em reconhecer e incorporar novos conhecimentos resulta das capacidades individuais de seus trabalhadores. Já para o diretor da agência B, o que promove mudança na organização é direcionar cada funcionário de acordo com suas principais habilidades, ou seja, identificar o que o empregado possui de melhor e dar a demanda desta atividade para ele. Lawson e Samson (2001), afirmar que a gestão eficaz dos recursos possibilita o aumento do número de iniciativas para inovação e também proporciona o aumento da probabilidade de estímulo à inovação. Para o diretor da agência C o dinamismo das pessoas é o principal fator que leva a gerar mudanças.

Ao tratar do grupo e não mais do indivíduo, as respostas dos diretores coincidiram, sendo que todos comentaram que o grupo deve ter em mente aonde a empresa quer chegar e qual é a sua missão. Isto é evidente nas empresas pesquisadas, uma vez que todas possuem em um local de fácil visibilidade a sua missão e visão, sendo que isto possibilita nortear as empresas no sentido de dar o direcionamento de suas estratégias. A partir da identidade da empresa é possível que o grupo trabalhe com mais sinergia, uma vez que todos possuem o entendimento do porquê a empresa existe e aonde pretende chegar. Para Rua (2005 apud

Camargo, 2012) isso significa uma competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho.

Quanto ao nível organizacional, os diretores das Agências A e B também tiveram respostas parecidas, pois para ambos o principal fator que gera mudanças no mercado onde atuam é a capacidade de gerar resultados e valor para o cliente. Visto que isso é de grande relevância, pois quando as empresas se concentram em seus clientes que são mais exigentes, procurando inovar para atender suas necessidades, acabam criando um serviço ou produto que também agrega valor para os demais clientes (LAWSON; SAMSON, 2001).

Para o diretor da agência C a gestão de portas abertas tem grande influência na promoção de mudanças no mercado, uma vez que possibilita que a empresa gere mais ideias a partir de sugestões, reclamações e críticas dos seus funcionários. Lawson e Samson (2001) salientam que os funcionários possuem diferentes visões e quando a gestão procura incorporar essas sugestões levam a organização em direção de inovações.

Por fim, a última pergunta que se refere às rotinas e processos organizacionais que fazem com que a empresa seja capaz de se adaptar a mudanças do mercado, reconfigurar seus ativos, suas rotinas, suas competências e criar inovações e mudanças em seus produtos e serviços, sendo que cada diretor apresentou particularidades da empresa nesta pergunta. O diretor da agência A salientou que muito mais importante que se trabalhar sobre demanda é gerar demanda observando as necessidades do mercado, não pode ser uma agência reativa, muito pelo contrário. Isso significa que esta agência possui uma capacidade de absorção elevada pois para Cohen e Levinthal (1990), “as organizações com níveis mais elevados de capacidade de absorção tenderão a ser mais proativas aproveitando as oportunidades presentes no ambiente [...]”.

Para o diretor da agência C as reuniões semanais com toda a equipe permite trocar ideias sobre o mercado, a concorrência, movimentação dos clientes, além de treinamentos e cursos para os funcionários se desenvolverem melhor e aumentarem o seu desempenho. No caso da agência B também há investimento em cursos, palestras e treinamentos, além de participação de eventos da área que possibilitam conhecer melhor o mercado e, conseqüentemente, se adaptar às mudanças do ambiente. Para o diretor desta agência investimento em conhecimento gera desenvolvimento contínuo da empresa. Sendo que Cohen e Levinthal (1990) salientam que se não há investimentos na capacidade de absorção da empresa, quando houver novas oportunidades ocorrerá o risco de não avaliá-las. Compreende-se que este não será o caso destas agências, já que estão sempre investindo em capacitações para os funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização está sujeita as variações incontroláveis do ambiente externo. No entanto, alguns setores são mais impactados que outros. No caso das agências de propaganda, o fator econômico e mudanças no comportamento dos clientes têm pressionado as agências de propaganda a buscarem novas alternativas de negócio.

Uma das competências básicas das agências de propaganda é a capacidade de coletar informações do ambiente e identificar tendências e cenários. Mas, apenas a capacidade analítica não garante sucesso. Elas devem ter capacidade de responder as modificações do mercado em que atuam.

Diante do cenário que se apresenta atualmente as agências estão procurando se adaptar. As alternativas convencionais como redução de custos, busca de mão de obra qualificada, participação em palestras, cursos e visitas a outras agências são alternativas inteligentes. Isso está evidente principalmente nas agências B e C, que possuem capacidade de absorver e explorar novos conhecimentos. No entanto, na agência A percebe-se que o nível de

capacidade de absorção é mais elevado comparada com a da C, pois além de investimentos em capacitação dos profissionais ela faz parte de uma rede de agências de publicidade e propaganda em que permite absorver mais conhecimento devido a amplitude de seu *network*.

Percebe-se que diante dos resultados obtidos com a pesquisa qualitativa, que dentre as três agências pesquisadas, a agência A foi mais ousada no sentido de adaptar às mudanças do mercado, pois vem buscando se consolidar no segmento agrícola, onde, de acordo com relato do entrevistado, é um nicho de mercado ainda pouco explorado.

Sendo assim, os objetivos deste estudo foram atingidos, pois foi possível identificar que há indícios de capacidade dinâmica nas três agências de publicidade e propaganda. Porém, cada uma em um nível diferente da outra. Duas agências, B e C, possuem mais capacidade de absorção, sendo que a agência A apresenta mais indícios de capacidade dinâmica, pois devido ao posicionamento claro, focado no agronegócio, a agência A tem buscado se especializar em um setor pouco afetado pela crise. Ao selecionar um mercado específico, a agência tem mais condições de entender as necessidades do mercado, isso permite que não seja apenas uma empresa reativa, mas consiga propor ideias que gerem demandas.

Recomenda-se que em futuras pesquisas seja analisada a capacidade dinâmica das agências que adotam estratégias de acesso a novos mercados. Neste sentido, sugere-se coletar dados por meio de uma pesquisa qualitativa não somente dos diretores das agências, mas também junto aos seus clientes. Desta forma, é possível identificar se as agências posicionadas em setores específicos de negócios realmente têm conseguido assimilar o novo universo de negócio no nível de propor soluções que representem ganhos aos clientes.

REFERÊNCIAS

- ARUNDEL, A.; KEMP, R. Measuring eco-innovation. UNU-MERIT, **Working Paper Series**, 2009. Disponível em: <<http://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960846.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, vol. 17, No 1, 99-120, 1991.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.
- BES, F. T. KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua à organização**. Lua de Papel, 2011.
- BURGELMAN, R.A.; CHRISTENSEN, C.M.; WHEELWRIGHT, S.C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- CABRAL, J. E. O.; COELHO, A. F. M.; COELHO, F. J. F.; COSTA, M. P. B. Capabilities, innovation, and overall performance in Brazilian export firms. **Ram, Revista Administração Mackenzie**, 16(3), edição especial. São Paulo, SP, maio/jun. 2015.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (Mar., 1990), pp. 128-152.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Capacidade de absorção: uma nova perspectiva de aprendizagem e inovação In: BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. p. 377-393.
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, vol. 1, Capítulo 3.
- ESCOBAR, C.D.P. **Relação das Capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderado pelo ambiente organizacional**. Tese de Doutorado. Programa de Pós graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2012.
- FRASER, M. T.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, vol. 14, núm. 28, agosto, pp. 139-152, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004>. Acesso em: 16 de maio 2015.
- FREEMAN, C. **Inovação e Ciclos Longos de Desenvolvimento Econômico**. Ensaio FEE, Porto Alegre, 5(1): 5-20, 1984.
- GARVIN, D. A. Como construir uma organização que aprende In: BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. p. 580 – 593.

- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112.
- LAWSON, B. SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, vol. 5, No. 3, pp. 377–400, September 2001.
- MINAYO, C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 18, Edição Especial, art. 3, pp. 41-64, Dezembro 2014.
- NEGRI, F. Determinantes da capacidade de absorção das firmas brasileiras: qual a influência do perfil da mão-de-obra?. In: EGRI, J. A.; NEGRI, F. COELHO C. **Tecnologia Exportação e Emprego**. Brasília: IPEA, 2006. p. 101-122.
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. Paris: OCDE, 2005.
- Peng, D. X.; Schroeder, R. G.; Shah, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, 26(6), 730–748, 2008.
- PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p.179-191, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. p. 3-15, May-June, 1990.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROGERS, E. M. Diffusion da Innovations. 3 ed. **Diffusion of innovations**. Nova York: Free Press, 1971.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: [s.n.], 2005. p. 34-54.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SU, Z.; AHLSTROM, D.; LI, J.; CHENG, D. Knowledge creation capability, absorptive capacity, and product innovativeness. **R&D Management** 43, 5, 2013.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p. 435-454.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18:509-533, 1997.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TONDOLO, V. A. G; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**. v.11, n.5. p. 124 – 147. Set.- Out. 2014

TRIZOTTO, J. GEISLER, L. Indicadores de Inovação In: CORAL, E. OGLIARI, A. ABREU, A. F. Organizadores. **Gestão Integrada da Inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 192-198.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. Z. Dynamic Capabilities: A review and Research Agenda. **The International Journal of Management Reviews**, 9(1): 31-51, 2007.