

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111  1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.  CDD 658.421
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911111</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911112</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911113</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>36</b>
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911114</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>47</b>
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911115</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>60</b>
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911116</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>72</b>
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911117</b>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>90</b>
IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF	
Regina da Silva de Camargo Barros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911118</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>106</b>
LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO	
Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911119</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>119</b>
O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE	
Anderson José Freitas de Cerqueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>132</b>
INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL	
Adriana dos Santos Litvay	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>146</b>
PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO	
Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111112</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>166</b>
ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	
Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111113</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>179</b>
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA	
Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111114</b>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>194</b>
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111115</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>206</b>
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111116</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>225</b>
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111117</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>238</b>
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111118</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>258</b>
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111119</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>275</b>
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111120</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>289</b>
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111121</b>	

**CAPÍTULO 22 ..... 302**

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira  
Juliano Lima Soares

**DOI 10.22533/at.ed.75819111122**

**CAPÍTULO 23 ..... 324**

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Castelsoni  
Zélia Miranda Kilimnik  
Kelly de Moraes

**DOI 10.22533/at.ed.75819111123**

**CAPÍTULO 24 ..... 336**

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza  
Elizângela Cristina Begido Caldeira  
Bruna Grassetti Fonseca  
Carlos Alípio Caldeira  
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa  
Anderson G. Penachiotti  
Fausto Rangel Castilho Padilha  
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi  
Humberto Cecconi  
Ana Paula Garrido de Queiroga  
Tulio do Amaral Pessoa  
Felipe Fonseca dos Santos Marques

**DOI 10.22533/at.ed.75819111124**

**CAPÍTULO 25 ..... 347**

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto  
José Alves Dantas  
Jorge Katsumi Niyama

**DOI 10.22533/at.ed.75819111125**

**CAPÍTULO 26 ..... 368**

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO  
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos  
Ana Paula Moreno Pinho

**DOI 10.22533/at.ed.75819111126**

**CAPÍTULO 27 ..... 381**

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE  
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel  
Wagner Igarashi  
Flávia Mayara Segate

**DOI 10.22533/at.ed.75819111127**

**CAPÍTULO 28 ..... 395**

**O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO**

Luiz Valdeci Primolan  
Gildo de Souza Biserra  
Larissa Santos Gomes Silva  
Jéssica Carolina dos Santos  
Harley Viana Nascimento

**DOI 10.22533/at.ed.75819111128**

**CAPÍTULO 29 ..... 407**

**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA  
PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS**

Simone Cristina Silva Moraes

**DOI 10.22533/at.ed.75819111129**

**CAPÍTULO 30 ..... 420**

**OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM  
AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Jean Gleyson Farias Martins  
Jizabely De Araujo Atanasio Martins  
Rodrigo José Guerra Leone  
César Ricardo Maia De Vasconcelos  
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio  
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.75819111130**

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 440**

## INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL

**Adriana dos Santos Litvay**

FURB

Blumenau – SC

**RESUMO:** No cenário atual das indústrias, o desempenho operacional é fator de vantagem competitiva e o entendimento da complexidade das relações internas e com parceiros possibilitam às organizações um maior envolvimento, para que possam se adaptar rapidamente e absorver conhecimentos, possibilitando melhoria em indicadores. Este artigo buscou verificar a influência direta e indireta da integração interna e externa sobre o desempenho operacional das indústrias de transformação, usando a capacidade absorviva como variável mediadora. Para isso, utilizou-se pesquisa descritiva e causal, análise quantitativa, de corte transversal e survey. A definição da amostra foi por acessibilidade, composta por 101 empresas da indústria no Brasil. O questionário com 41 questões foi elaborado a partir da revisão de literatura, com ênfase no perfil dos respondentes das informações das organizações pesquisadas, e engloba 4 dimensões sobre integração interna, integração com fornecedores, integração com clientes, capacidade de absorção e o desempenho operacional. Na análise de dados foi utilizada a modelagem de equações

estruturais para testar as relações acima propostas. Como resultado, verificou-se que dois atores, integração interna e integração com clientes influenciaram diretamente a capacidade de absorção e o desempenho operacional e na integração com fornecedores essa relação não foi significativa. Por último, a integração interna e externa, quando mediadas pela capacidade de absorção, exerceram influência indireta no desempenho operacional e adquirir, assimilar, transformar e explorar os conhecimentos para fins comerciais são determinantes para os indicadores de desempenho operacional, sendo na percepção dos gestores, com maior representatividade nas questões que envolvem custos, confiabilidade e flexibilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Integração interna. Integração com Fornecedor. Integração com Cliente. Capacidade de Absorção. Desempenho Operacional.

### INTERNAL AND EXTERNAL INTEGRATION AND ABSORPTION CAPACITY AS DETERMINANTS OF OPERATIONAL PERFORMANCE

**ABSTRACT:** In the current scenario of industries, operational performance is a factor of competitive advantage and the understanding of the complexity of internal relations and with partners enables organizations to be more

involved, so that they can quickly adapt and absorb knowledge, enabling improvement in indicators. This article sought to verify the direct and indirect influence of internal and external integration on the operational performance of manufacturing industries, using absorption capacity as a mediating variable. For this, descriptive and causal research, quantitative analysis, cross-sectional analysis and survey were used. The definition of the sample was accessibility, composed of 101 industry companies in Brazil. The questionnaire with 41 questions was prepared from the literature review, with emphasis on the profile of the respondents of the information from the organizations surveyed, and encompasses 4 dimensions of internal integration, integration with suppliers, integration with customers, absorption capacity and operational performance. In the data analysis it was used the modeling of structural equations to test the relationships proposed above. As a result, it was found that two actors, internal integration and integration with customers directly influenced the absorption capacity and operational performance and in the integration with suppliers this relationship was not significant. Finally, internal and external integration, when mediated by absorption capacity, exerted indirect influence on operational performance and acquire, assimilate, transform and exploit knowledge for commercial purposes are determining factors for operational performance indicators, being in the perception of managers, with greater representativeness in issues involving costs, reliability and flexibility.

**KEYWORDS:** Internal integration. Supplier Integration. Customer Integration. Absorption Capacity. Operational Performance.

## 1 | INTRODUÇÃO

No ambiente dinâmico e competitivo em que as organizações estão inseridas, a permanente necessidade de desenvolver melhorias em seus processos gera discussões na área de Gestão de Operações, principalmente porque a eficiência de processos melhora o desempenho operacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Nesse sentido, e principalmente devido à crise política e econômica brasileira, acentuada em 2015, gerando insatisfação da indústria brasileira com seus indicadores e situação financeira, conforme divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2016), as indústrias brasileiras inseridas nesse cenário, precisam competir e cooperar ao mesmo tempo, integrando internamente e com seus fornecedores e clientes para garantir resultados em processos, projetos, produtos e redução de custos.

Embora as integrações internas e externas tenham sido reconhecidas como uma forma de atualizar o conhecimento interno, essa integração por si só não é suficiente para melhorar o desempenho operacional, pois depende da capacidade de absorção, a capacidade interna da organização de reconhecer o valor das informações, adquiri-las, assimilá-las, transformá-las e explorá-las para fins comerciais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002; HUBER, 1991; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, 2011).

Esta capacidade interna, reconhecida como capacidade absorptiva, está ligada à mudança, adaptação e ajuste da organização, como forma de responder, agir e interpretar eventos, bem como associação cognitiva realizada pelos seus membros. A criação de valor e a melhoria das operações internas estão atreladas à capacidade de absorção de conhecimentos novos e externos (FIOL e LYLES, 1985). Para as grandes empresas, o conceito de capacidade de absorção é bem compreendido, enquanto para pequenas empresas e setores tradicionais, a implementação do conceito de capacidade de absorção é menos documentada. (SPITHOVEN; CLARYSSE; KNOCKAERT, 2011)

Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar qual a influência da integração interna e externa e da capacidade de absorção sobre o desempenho operacional das indústrias de transformação.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção está relacionada a fundamentação teórica que dá sustentação ao estudo, conceitos, operacionalização e resultados de pesquisas anteriores tanto sobre integração interna, com fornecedores e clientes quanto a capacidade de absorção e desempenho operacional.

### 2.1 Integração

Pagell (2004) define integração interna e externa, sob diferentes focos de estudo, utilizando as palavras coordenação e colaboração como sinônimos de integração. A integração entre os diferentes departamentos e áreas da organização faz-se necessária para um processo integrado, para o rompimento de barreiras funcionais, o atendimento aos requisitos de clientes e melhoria contínua do desempenho operacional. Este contexto envolve multidisciplinaridade interna, equipes atuando em conjunto, otimizando o processo interno e sua capacidade operacional para atender as necessidades do mercado e o sucesso de novos produtos, integrando tanto internamente como externamente para obtenção de fatores críticos de informação. (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; MILSON, 2015; KOUFTEROS; VONDERREMBSE; JAVARAM, 2005; SWINK; SONG, 2007).

A integração interna é uma das funções da organização, o qual os departamentos agem dentro de um processo colaborativo e sincronizado para atender as necessidades dos clientes, com compartilhamento de dados e informações em tempo real para todas as áreas de negócio. A colaboração interfuncional e coordenação de atividades são necessárias para garantir a competitividade e dinâmica do mercado (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; PINTO; PINTO; PRESCOTT, 1993; SWINK; NARASIMHAN; WANG, 2007; ZHAO et al., 2013).

Integração com fornecedor é o processo de aquisição e compartilhamento de

informação operacional, técnica e financeira e conhecimentos relacionados. Entre as atividades associadas na integração com fornecedor, se incluem parcerias, sistema de comunicação transparente, atividades de co-desenvolvimento, reuniões de planejamento conjunto e sistemas de informação compartilhadas, sincronismo entre fornecedores, compras e produção, envolvimento no desenvolvimento de novos produtos, a cultura organizacional deve ser compartilhada, os produtos devem atender requisitos de qualidade e tempo, os problemas devem ser resolvidos em conjunto e benefícios devem ser partilhados (DAS; NARASIMHAN; TALLURI, 2006; KOÇOĞLU et al., (2011); SINGH; POWELL, 2009; SWINK; NARASIMHAN; WANG, 2007).

Integração com cliente é o processo de aquisição e assimilação de informação de requisitos e conhecimentos relacionados ao cliente a fim de obter e incorporar uma melhor compreensão das preferências dos clientes, para desenvolver novos produtos e incluem contatos frequentes de clientes, comunicação de pesquisas de satisfação, interações formais e informais diretas, ou mesmo, a extensão em que os clientes participam do *NPD* de um fornecedor em fases de teste. Esse projeto inicia na geração de ideias até o protótipo do produto. (CAMPBELL; COOPER, 1999, EISENHARDT; TABRIZI, 1995; KAULIO, 1998; KUJALA, 2003; NEALI; CORKINDALE, 1998; RITTER; WALTER, 2003; SWINK, NARASIMHAN, WANG, 2007).

## 2.2 Capacidade de absorção

Cada vez mais as organizações de diversos segmentos de atuação passam a valorizar o conhecimento interno e externo como um componente estratégico para o seu negócio e o papel relevante da capacidade absorptiva para alianças estratégicas, no qual a organização precisa desenvolver sua capacidade interna, aproveitando os benefícios da cooperação inter-organizacional e garantir a competitividade, como é estudado por muitos autores. (ANDERSEN, 2015; AHUJA, 2000; CHANG, 2003; LIN et al., 2012).

Cohen e Levinthal (1990), considerando pesquisas do campo da Psicologia e relacionado as estruturas cognitivas para o aprendizado, iniciaram uma teoria do campo da Gestão Estratégica e de Comportamento Organizacional conhecida como Capacidade Absortiva. O conceito de Capacidade Absortiva foi identificado por Cohen e Levinthal (1989; 1990) inicialmente com a habilidade para identificação, assimilação e exploração do conhecimento para fins comerciais e inovação. No nível organizacional, a capacidade absorptiva é a capacidade da organização de adquirir novos conhecimentos, absorver e assimilar novas informações e de explorar o conhecimento externo como componente crítico para o alcance de capacidades de inovação. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; KOGUT; LANE; LUBATKIN, 1998; LANE et al., 2006; STEVENS, 1989; TU et al., 2006; ZANDER, 1992; ZAHRA; GEORGE, 2002). O modelo de Cohen e Levinthal (1990) foi ampliado por Todorova e Durisin (2007) que sugeriram que novos elementos relacionados à Capacidade Absortiva,

onde uma base existente de conhecimentos prévios, investimentos em P&D e recursos humanos, com um bom nível de conhecimento facilitariam o processo e permitiriam ampliar o fluxo de inovações. (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

O conceito de capacidade absorptiva, para Zahra e George (2002) inclui questões sobre componentes, antecedentes, contingências e resultados da capacidade de uma empresa adquirir conhecimento, fora de seus limites e a partir de vínculos externos, reunir esses conhecimentos e levar a empresa à uma vantagem competitiva. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). Zahra e George (2002) reconceituaram o tema capacidade absorptiva e identificaram 4 dimensões essenciais para o tema: a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento.

A capacidade das organizações de descobrir e implementar complementaridades entre as rotinas da capacidade de absorção segundo (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011) pode explicar porque algumas empresas tem sucesso precoce e outras são imitadoras, e esse sucesso como uma nova prática de gestão ou inovação, depende da medida em que uma organização evolui, se adapta e implementa a configuração de suas rotinas de capacidade interna e externa de absorção, incluindo também os seus funcionários (SCHMIDT, 2010).

## 2.3 Desempenho operacional

A maioria dos estudos na área sobre desempenho operacional envolve medidas operacionais objetivas e percentuais, sendo as mesmas mais adequadas pois se relacionam com a produção e são influenciadas pelas decisões gerenciais (CUA et al., 2006). Skinner (1969) menciona que o sistema de produção precisa definir seus critérios competitivos e onde concentrará seus esforços para ganhar vantagem competitiva. Dessa forma, o desempenho operacional se caracteriza como um constructo composto pelos resultados que as organizações atingem em diversos critérios como custo, qualidade, flexibilidade, entre outros estudados por Skinner (1969) e Wheelwright (1978;1984)..

O mercado sempre exigirá requisitos mínimos a serem cumpridos e caso a empresa foque apenas uma, (por exemplo flexibilidade), as demais, qualidade, entrega e custos não poderão ser dispensadas. (FERDOWS e DE MEYER,1990). Cua et al., (2006) defendem as dimensões do desempenho operacional controladas pela fábrica, sendo as mais utilizadas na literatura o custo, a qualidade, a flexibilidade e a entrega. Neely et al., (1995) sugerem um sistema de avaliação de desempenho que deve ser examinado em três diferentes níveis: medidas individuais de desempenho, as medidas do sistema e a relação entre o sistema e o ambiente que opera com indicadores de qualidade, tempo, flexibilidade e custo.

As dimensões para a medição do desempenho operacional incluem custos,

qualidade, confiabilidade e flexibilidade, além da taxa de introdução de novos produtos e velocidade de introdução de novos produtos que foram incluídas na lista de indicadores de acordo com (AHMAD; SCHROEDER, 2003). Para Verona (1999), os indicadores de desempenho no desenvolvimento de novos produtos podem ser agrupados em duas categorias: eficiência do processo, que incluem velocidade, produtividade e flexibilidade no projeto de desenvolvimento, e eficácia do produto. Já Ettlíe (1997) argumenta com ênfase no esforço coordenado, considerando velocidade na conclusão das tarefas, simplificação do trabalho e eliminação do retrabalho.

## **2.4 Relações entre a integração interna e externa, capacidade de absorção e desempenho operacional**

Pesquisas destacam que o conhecimento existente na mente dos funcionários ou nos sistemas de informação são recursos chave para a estratégia de negócios e são fatores que influenciam a capacidade absorptiva das organizações e na transferência de conhecimentos. (DE NEGRI, 2006, MINBAEVA et al., 2003, WU; ONG; HSU, 2008). Nagati e Rebolledo (2012) sugerem que a primeira dimensão da capacidade relativa de absorção - rotinas de compartilhamento de conhecimento - influencia o conhecimento transferido do cliente para o fornecedor. A transferência de conhecimento atua como mediadora entre as rotinas de compartilhamento de conhecimento e a melhoria do desempenho operacional do fornecedor. O modelo de Swink et al., (2007) propõe que o compartilhamento de informações e conhecimentos com clientes e fornecedores relacionam as prioridades competitivas da manufatura (eficiência de custo, qualidade, entrega, flexibilidade nos processos e flexibilidade de novos produtos).

As relações dos atores da integração, como trabalhadas na literatura, são partes integrantes da vivência das indústrias, o qual diferentes estudos caracterizam a capacidade de absorção do conhecimento, suas fases, a forma como as empresas realizam e os resultados obtidos nessas relações como determinantes para o desempenho operacional. A influência direta e indireta tanto da integração como da capacidade de absorção será determinante para verificação da relação com os indicadores de custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade das indústrias de transformação no Brasil.

## **3 | METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa é classificada como descritiva e causal, descritiva, pois os resultados neste tipo de pesquisa contribuem para descrever as relações entre variáveis da população em análise, busca descrever as características da população das indústrias em seus segmentos e seus comportamentos em relação a integração, capacidade de absorção e desempenho operacional (HAIR Jr. et al., 2005) e causal. A pesquisa caracteriza-se como sendo de abordagem quantitativa, através da aplicação

de um questionário em 101 empresas da indústria de transformação no Brasil. O questionário foi composto de 41 questões. Os constructos e suas dimensões fazem parte da revisão de literatura e provenientes de escalas já validadas. Uma escala Likert de 5 pontos foi utilizada como opção de resposta, variando de (1) “Discordo totalmente” a (5) “Concordo Totalmente”, além de questões de cunho descritivo, objetivas e abertas, para coletar o perfil dos respondentes.

As questões relacionadas à integração interna, integração com fornecedores e integração com clientes foram baseadas nas escalas propostas por Chatzoudes e Chatzoglou, (2011), Chen e Paulraj (2004), Koufteros et al., (2005), Swik et al., (2007) pela relevância na literatura e aplicação prática em outros estudos. O conceito de Capacidade de Absorção utilizado neste estudo, é proposto por Cohen e Levinthal, (1990) e Zahra e George (2002), e foi escolhido por ser seguido pela maioria dos autores que estudaram o tema. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). As dimensões para verificação dos conceitos de desempenho operacional, na visão dos principais autores Ahmad e Schroeder (2003), Chen e Paulraj (2004), Ferdows e De Meyer (1990), são custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade.

#### 4 | RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Nessa etapa, foi realizada a análise descritiva das dimensões e realizado o processo de purificação e mensuração do modelo proposto. Os resultados do refinamento dos dados são apresentados na tabela 1.

Dimensões	Variáveis	Carga	Erro Pa-drão	T	p-value	R2	Alfa de Cron-bach	Confiabili-dade Com-posta	AVE
ININT	ININT2	0,713				0,508	0,872	0,87	0,58
	ININT3	0,724	0,143	6,821	***	0,524			
	ININT4	0,795	0,149	7,459	***	0,632			
	ININT5	0,830	0,149	7,763	***	0,689			
	ININT7	0,751	0,148	7,067	***	0,564			
INFOR	INFOR1	0,734				0,539	0,871	0,87	0,58
	INFOR2	0,756	0,161	7,19	***	0,572			
	INFOR3	0,740	0,149	7,038	***	0,548			
	INFOR5	0,791	0,165	7,519	***	0,626			
	INFOR6	0,776	0,17	7,379	***	0,602			
INCLI	INCLI1	0,861				0,741	0,87	0,88	0,65
	INCLI2	0,823	0,106	9,939	***	0,677			
	INCLI3	0,832	0,094	10,105	***	0,692			
	INCLI5	0,689	0,119	7,69	***	0,475			
AQCON	AQCON1	0,787				0,619	0,803	0,81	0,59
	AQCON3	0,733	0,089	7,477	***	0,537			
	AQCON4	0,784	0,113	8,081	***	0,615			

ASSCON	ASSCON3	0,574				0,329	0,83	0,85	0,67
	ASSCON4	0,882	0,262	6,273	***	0,778			
	ASSCON5	0,944	0,277	6,388	***	0,891			
TRANSCON	TRANSCON1	0,840				0,706	0,874	0,88	0,71
	TRANSCON2	0,923	0,096	11,272	***	0,852			
	TRANSCON3	0,747	0,096	8,553	***	0,558			
EXCON	EXCON1	0,802				0,643	0,872	0,87	0,63
	EXCON2	0,788	0,092	8,532	***	0,621			
	EXCON3	0,747	0,119	7,968	***	0,558			
	EXCON4	0,847	0,103	9,312	***	0,717			
DESOP	CUSTOS	0,852				0,726	0,855	0,85	0,66
	CONFIABILIDADE	0,776	0,116	8,742	***	0,602			
	FLEXIBILIDADE	0,811	0,127	9,251	***	0,658			

Tabela 1 - Modelo de mensuração após purificação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de mensuração passou de 41 para 30 questões, pois as questões retiradas do modelo não apresentaram significância. Para ter certeza das informações, o Alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída foram mensuradas. Por meio destas análises, uma vez que os coeficientes Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta estão acima de 0,7 e o AVE é superior a 0,5 demonstrase que todas as dimensões do estudo têm consistência interna antes e após o refinamento dos dados.

Satisfeitas as condições para realização das análises multivariadas o modelo estrutural foi testado na relação direta entre os agentes da integração e o desempenho operacional. A integração interna tem uma influência direta de 0,411 no desempenho operacional e essa relação é significativa uma vez que o coeficiente de importância é maior do que 0,05. Já a integração com o cliente tem uma influência de 0,241 e a integração com fornecedores não foi significativa nas indústrias estudadas. O coeficiente de importância ficou menor de 0,05, sendo 0,084 uma relação não significativa. Esse resultado está de acordo com a pesquisa de (BAJAJ; KEKRE; SRINIVASAN, 2004) quando afirmam que os fabricantes devem equilibrar o envolvimento com parceiros externos, evitando as influências diretas negativas sobre o desempenho operacional e tirar proveito da influência indireta e contrariando outros estudos internacionais.

De acordo com a figura 1 na análise, verifica-se que as três dimensões de integração explicam em 54,8% a variável dependente capacidade de absorção, na qual se destaca a integração interna com influência em 0,629 na Capacidade de absorção. Esta influência é significativa, pois o resultado indica que a Integração interna ajuda a empresa a adquirir, assimilar, transformar e explorar novos conhecimentos. Devido à integração interna e integração com clientes que influenciaram diretamente

a capacidade absorção em 53,80%, e a capacidade de absorção exercer uma influência direta de 42,80% no desempenho operacional, bem como as dimensões da integração exercerem influência indireta de 73,64% no desempenho operacional quando mediadas pela capacidade de absorção, que esses constructos de acordo com a pesquisa são determinantes para o desempenho das indústrias de transformação e seus indicadores de desempenho operacional (custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade, velocidade).

Essa afirmação está de acordo com os estudos de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) que afirmam que a intensidade da conexão entre os membros da organização, auxilia no desenvolvimento da confiança e cooperação e alavanca a assimilação, transformação e aproveitamento de novos conhecimentos, aumentando a capacidade absorptiva realizada.

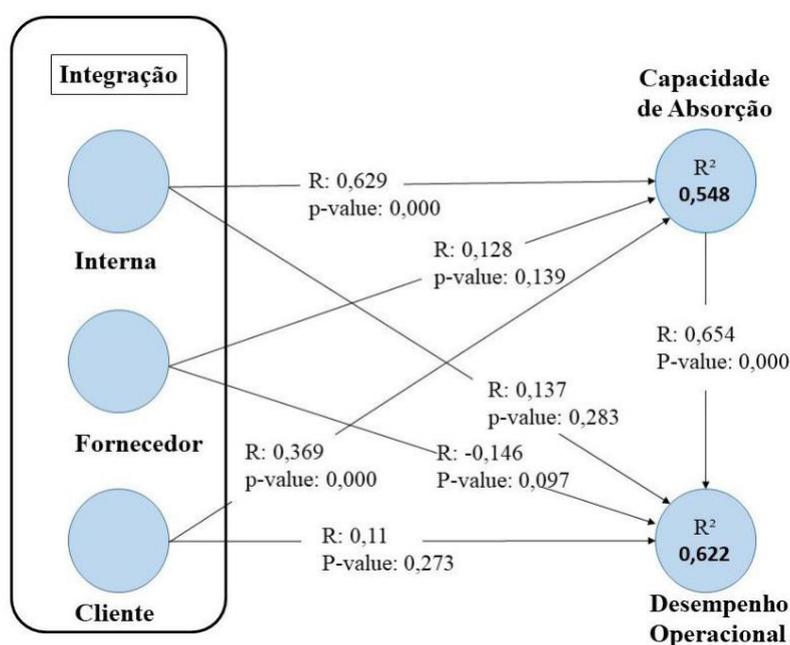


Figura 1 – Modelo Teórico do Resultado da Pesquisa – Relação Indireta

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A integração interna tem uma influência de 0,137 no desempenho operacional, quando mediada pela capacidade de absorção, mas essa relação não é significativa uma vez que o coeficiente de importância é maior do que 0,05. A integração com fornecedor não influenciou na relação com a capacidade de absorção, com resultado de 0,128, representando 1,6% de significância. Na integração com fornecedor, a influência de -0,146 quando mediada pela capacidade absorptiva não é significativa e não exerce uma influência direta sobre o desempenho operacional, e esse resultado significa que a integração com fornecedor não influenciou na capacidade de absorção e no desempenho operacional das indústrias pesquisadas. Evidências de que a integração com fornecedores não está diretamente relacionada ao desempenho operacional, quando analisadas isoladamente, foram encontradas nos estudos de (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Em termos de integração com clientes e capacidade de absorção, verificou-se que há uma diferença da integração com fornecedor, uma vez que a relação existe e é significativa e representa 13,60%. Mas também, a integração com cliente exerce influência sobre a capacidade de absorção (0,369), que, por sua vez, influencia no desempenho operacional. Assim, a integração com cliente influencia indiretamente o desempenho operacional em 24,14%,  $0,2413 (0,369 \times 0,654)$ .

Verificou-se na Figura 1 que a intensidade deste efeito indireto com fornecedores é cerca de 8,37%, o que significa que a variância de uma unidade na influência de integração de fornecedores em 0,083 ( $0,128 \times 0,654$ ) no desempenho operacional. Assim, os fornecedores e os clientes não são vistos como parceiros no negócio, uma vez que não participam na definição do planejamento estratégico da empresa. Os parceiros externos são vistos como fornecedores de informação, matérias-primas e tecnologias alternativas que podem ajudar na idealização de produto, design e produção. Nos estudos com as indústrias de transformação no Brasil, os fornecedores não influenciaram na capacidade de absorção, nem direta e nem indiretamente no desempenho operacional.

A dimensão integração interna exerce influência sobre a capacidade de absorção ( $0,629 \times 0,654$ ), e essa influencia o desempenho operacional em 41,13%. Considerando integração com cliente 24,14%, integração com fornecedor 8,37% e integração interna 41,13%, quando mediadas pela capacidade absorviva a integração exerce influência indireta de 73,64% no desempenho operacional.

Na sequência, verificou-se o poder de explicação das variáveis integração interna, integração com fornecedor, integração com cliente e capacidade de absorção sobre o desempenho operacional. Por meio das análises realizadas, verificou-se que as competências internas da empresa parecem ser essenciais ao integrar parceiros. Isso ocorre porque as empresas devem ter um sistema apurado para reconhecer as informações que podem ser valiosas no processo de desempenho operacional. Considerando que a capacidade de absorção influencia diretamente em 42,80% o desempenho operacional, para completar o conjunto de competências internas, as empresas devem também aplicar o que foi aprendido para fins comerciais, a fim de obter vantagem competitiva a partir dele. A capacidade absorviva para (PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005) é uma forma de coletar informações valiosas de parceiros externos e convertê-las em benefícios que aumentarão a competitividade das empresas.

Finalmente, a integração interna e com clientes, quando mediados pela capacidade de absorção, foram determinantes para o desempenho das operações, com maior representatividade nas questões que envolvem melhoria nos processos que diminuem os custos de produção, confiabilidade na entrega de mercadorias aos clientes no prazo combinado e a flexibilidade de mudanças no volume de produção e produtos para atender a demanda dos clientes.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar as influências diretas e indiretas da integração interna, integração com fornecedores e integração com clientes e da capacidade de absorção sobre o desempenho operacional quando se trata de custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade. Considera-se que estes objetivos foram alcançados por meio de testes estatísticos realizados com 101 empresas pertencentes à vários segmentos da indústria de transformação no Brasil.

Inicialmente, na análise da relação da integração com a capacidade absorptiva, as dimensões integração interna e integração com cliente impactaram na capacidade de absorção e a integração com fornecedores não foi significativa. Nas indústrias brasileiras, esse pode ser um ponto de preocupação, pois a integração com fornecedores não influencia a capacidade de absorção, o que pode, por sua vez, impactar principalmente no desenvolvimento de novos produtos, processos, tecnologias e projetos.

Ao mesmo tempo, ambas as dimensões integração com clientes e integração interna estão positivamente relacionadas à capacidade de absorção, demonstrando envolvimento das áreas funcionais para atender às necessidades das indústrias e dos clientes. Porém, na relação indireta, nem a integração interna, nem a integração com parceiros externos, como fornecedores e clientes, têm influência direta sobre o desempenho operacional. Em geral, os resultados indicaram que na relação direta da integração interna e integração com parceiros (fornecedores e clientes), apenas as dimensões integração interna e integração com cliente influenciaram no desempenho operacional das indústrias de transformação. Já a relação de integração com fornecedores, não têm influência direta no desempenho operacional.

Em termos de contribuições acadêmicas, o instrumento de pesquisa tem orientação para os agentes de integração interna e externa. Do ponto de vista gerencial, gestores podem investir no relacionamento com parceiros e em aspectos da integração interna e absorção de conhecimento para melhoria dos processos de produção e seus indicadores de desempenho operacional. Uma das limitações da pesquisa consiste no fato de que as dimensões foram medidas com base na percepção dos gestores, que pode apresentar subjetividade. Novos estudos podem verificar a percepção de fornecedores e clientes, bem como outras medidas além do desempenho operacional como desempenho econômico, financeiro e de mercado. Por fim, a pesquisa focou no desempenho operacional como variável dependente e a capacidade de absorção como mediadora. Assim, sugere-se um estudo sobre a influência da integração e capacidade de absorção em outras variáveis, como por exemplo o desempenho em inovação e da empresa.

## REFERÊNCIAS

AHMAD, S. e SCHROEDER, R. G. **The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences.** Journal of Operations

Management, Volume 21, Issue 1, January 2003, Pages 19-43.

AHUJA, Gautam. **Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study.** Administrative science quarterly, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.

CALANTONE, Roger; DRÖGE, Cornelia; VICKERY, Shawnee. **Investigating the manufacturing–marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships?** Journal of Operations Management, v. 20, n. 3, p. 273-287, 2002.

CAMPBELL, Alexandra J.; COOPER, Robert G. **Do customer partnerships improve new product success rates?** Industrial Marketing Management, v. 28, n. 5, p. 507-519, 1999.

CHATZOUCES, D.; CHATZOGLOU, P. **The Impact of 3600 Supply Chain Integration on Operational and Business Performance.** Operations and Supply Chain Management, v. 4, n. 2/3, p. 145-156, 2011.

CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. **Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements.** Journal of operations management, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** Administrative science quarterly, p. 128-152, 1990.

CUA, K., MCKONE, K.; SCHROEDER, R. **Improving performance through an integrated manufacturing program.** The Quality Management Journal, 13(3), 45-60, 2006.

DAHLSTEN, Fredrik. **Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars.** European Journal of Innovation Management, v. 7, n. 2, p. 141-149, 2004.

DE NEGRI, Fernanda. **Determinantes da capacidade de absorção das firmas brasileiras: qual a influência do perfil da mão-de-obra.** Tecnologia, exportação e emprego. Brasília: Ipea, 2006.

ETTLIE, John E. **Integrated design and new product success.** Journal of operations management, v. 15, n. 1, p. 33-55, 1997.

FERDOWS, K., e DEMEYER, A., **Lasting Improvements in Manufacturing Performance.** Journal of Operations Management, v. 9, no. 2, 1990.

FIOL, M. LYLES, **Organizational learning.** The Academy of Management Review, 1985.

FLYNN, Barbara B.; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. **The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach.** Journal of operations management, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUBER, G. P. **Organizational learning: the contributing process and the literature.** Organization Science, v. 1, n. 2, 1991.

JANSEN, Justin JP; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. **Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?** Academy of management journal, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. **Innovation, organizational learning, and performance.** Journal of business research, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

- KAULIO, Matti A. **Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods.** Total Quality Management, v. 9, n. 1, p. 141-149, 1998.
- KOUFTEROS, Xenophon; VONDEREMBSE, Mark; JAYARAM, Jayanth. **Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy.** Decision Sciences, v. 36, n. 1, p. 97-133, 2005.
- KUJALA, Sari. **User involvement: a review of the benefits and challenges.** Behaviour & information technology, v. 22, n. 1, p. 1-16, 2003.
- LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. **Relative absorptive capacity and interorganizational learning.** Strategic management journal, p. 461-477, 1998.
- LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. **The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct.** Academy of management review, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- LEWIN, Arie Y.; MASSINI, Silvia; PEETERS, Carine. **Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines.** Organization Science, v. 22, n. 1, p. 81-98, 2011.
- NAGATI, Haithem; REBOLLEDO, Claudia. **The role of relative absorptive capacity in improving suppliers' operational performance.** International Journal of Operations & Production Management, v. 32, n. 5, p. 611-630, 2012.
- NEELY, A., Gregory, M., Platts, K., 1995. **Performance measurement system design.** International Journal of Operations & Production Management 15 (4), 80–116.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAGELL, Mark. **Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics.** Journal of operations management, v. 22, n. 5, p. 459-487, 2004.
- PETERSEN, Kenneth J.; HANDFIELD, Robert B.; RAGATZ, Gary L. **Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design.** Journal of operations management, v. 23, n. 3, p. 371-388, 2005.
- PINTO, Mary Beth; PINTO, Jeffrey K.; PRESCOTT, John E. **Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation.** Management Science, v. 39, n. 10, p. 1281-1297, 1993.
- Q. TU, M.A. VONDEREMBSE, T.S. RAGU-NATHAN, T.W. SHARKEY. **Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices.** Journal of Operations Management, 24 (5) (2006), pp. 692-710.
- RITTER, Thomas; WALTER, Achim. **Relationship-specific antecedents of customer involvement in new product development.** International Journal of Technology Management, v. 26, n. 5-6, p. 482-501, 2003.
- SCHMIDT, Tobias. **Absorptive capacity— one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge.** Managerial and Decision Economics, v. 31, n. 1, p. 1-18, 2010.
- SINGH, Prakash J.; POWER, Damien. **The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 14, n. 3, p. 189-200, 2009.

- SKINNER, W. (1969). **Manufacturing: missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review, 47(3), 136-145.
- STEVENS, Graham C. **Integrating the supply chain**. International Journal of Physical Distribution & Materials Management, v. 19, n. 8, p. 3-8, 1989.
- SWINK, M., NARASIMHAN, R. WANG, C., **Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance**. Journal of Operations Management, Volume 25, Issue 1, January 2007, p. 148-164.
- SWINK, Morgan; SONG, Michael. **Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage**. Journal of Operations Management, v. 25, n. 1, p. 203-217, 2007.
- SPITHOVEN, André; CLARYSSE, Bart; KNOCKAERT, Mirjam. **Building absorptive capacity to organize inbound open innovation in traditional industries**. Technovation, v. 31, n. 1, p. 10-21, 2011.
- TODOROVA, Gergana; DURISIN, Boris. **Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization**. Academy of management review, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.
- VERONA, Gianmario. **A resource-based view of product development**. Academy of Management Review, v. 24, n. 1, p. 132-142, 1999.
- VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. **Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches**. Academy of management review, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- WHEELWRIGHT, Steven C. **Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions**. Business horizons, v. 21, n. 1, p. 57-66, 1978.
- WHEELWRIGHT, Steven C. **Manufacturing strategy: defining the missing link**. Strategic management journal, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984.
- WU, Liang-Chuan; ONG, Chorng-Shyong; HSU, Yao-Wen. **Knowledge-based organization evaluation**. Decision support systems, v. 45, n. 3, p. 541-549, 2008.
- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension**. Academy of management review, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZHAO, Li et al. **The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 18, n. 2, p. 115-131, 2013.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

### B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

### C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

### D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

### E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

### F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

## G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

## I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

## L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

## M

Manutenção de registros históricos 119

## O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

## P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

## Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

## R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

## S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

## T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758