

**CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO BRASIL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID19**

ANNARA CRISTINA OLIVEIRA SANTOS
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

OLGA MARQUES SOUZA LESSA DELAMONICA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

MACÁRIO NERI FERREIRA NETO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID19

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do novo coronavírus trouxe consigo incertezas quanto ao futuro das organizações. Conforme Barreto *et al.* (2020), a pandemia por Covid-19 representa um dos maiores desafios sanitários em escala mundial deste século. No Brasil, até o dia treze de julho de 2020 foram registrados 1.884.967 casos confirmados e 72.833 mortes pelo Covid-19. Ações como o isolamento social e restrições de deslocamento, orientadas pela Organização Mundial da Saúde e determinadas pelos Governos estaduais e municipais no Brasil, implicaram no fechamento temporário das empresas de serviços não essenciais (saúde, farmácias e supermercados). Nesse contexto, algumas empresas se adaptaram e buscaram formas para lidar com essa turbulência de mercado.

Diante deste panorama, verifica-se que têm sido empregadas estratégias com relação ao combate pela supervivência, e há também a compreensão sobre a estratégia nas organizações de que a Capacidade Absortiva (ACAP) tenha a possibilidade de contribuir com soluções e debates, tendo em conta que a ACAP propicia o aumento da *expertise* das empresas em inserir novos conhecimentos para aperfeiçoar o desempenho e operações dos negócios, bem como realizar mais inovações (Ali, Kan, & Sarstedt, 2016). Com base no estudo de Cohen e Levinthal (1990), verificou-se que esses autores foram os precursores da teoria ACAP e a conceituam como uma possibilidade que a empresa possa ter no reconhecimento da importância de uma informação externa recente, assim como da capacidade de poder assimilá-la e posteriormente aplicá-la para que se origine uma vantagem de competição para a empresa.

A ACAP está diretamente relacionada com a inovação, fato que pode aumentar a competitividade da empresa e, como consequência, aumentar seu desempenho e longevidade. Nas micro e pequenas empresas empreendedoras é provável que isso se reflita amplamente no desenvolvimento, na experiência e na motivação do proprietário e dos principais funcionários (Gray, 2006).

Por outro lado, estudos voltados para a capacidade absortiva e inovação são raros em países em desenvolvimento, principalmente, quando o foco são as empresas de pequeno porte (Cassol, Gonçalo, Santos, & Ruas, 2016). No trabalho de Engelen, Kube, Schmidt, & Flatten (2014), também é sugerido que pesquisas futuras verifiquem a interação entre ACAP e a turbulência do mercado em empresas de pequeno porte, nos países menos desenvolvidos.

Ainda, o estudo de Zubielqui, Jones e Lester (2016) afirma que as relações entre os fluxos de conhecimento externo, a capacidade de absorção, a inovação e o desempenho das micro e pequenas empresas continuam sub-explorados no campo das pesquisas científicas. Portanto, este estudo tem a finalidade de contribuir para redução dessa lacuna, bem como inovando com a inclusão dos conceitos de turbulência de mercado, capacidade absortiva e desempenho no mesmo modelo teórico.

Nesse sentido, surge a seguinte questão: como a capacidade absortiva influencia o desempenho das Micro e pequenas empresas (MPE) em tempos de turbulência de mercado? Quanto ao objetivo, verificar como a capacidade absortiva influencia o desempenho das Micro e pequenas empresas (MPE) em tempos de turbulência de mercado.

A pesquisa com micro e pequenas empresas se utilizou de questionários que intencionavam identificar as percepções dos empresários quanto à turbulência de mercado e suas implicações na ACAP e no desempenho das empresas. Os dados foram coletados com base nos períodos antes e durante a pandemia da doença Covid-19 e também investigaram as perspectivas quanto ao depois. Este modelo temporal também é inovador e se pretende com isso compreender os efeitos da pandemia nos pequenos negócios. Foram utilizadas estatísticas

descritivas, inferências e fatoriais como forma de se verificarem as hipóteses propostas no trabalho.

As micro e pequenas empresas possuem um papel central no contexto econômico de países em desenvolvimento, como o Brasil. Assim, esta pesquisa fornece uma perspectiva estratégica para as Micro e Pequenas Empresas, ao passo que demonstra que a atenção em temáticas importantes, como a propensão para inovar e a capacidade absorptiva, desponta como uma estratégia eficaz para potencializar desempenho, principalmente, em tempos de turbulência. Por conseguinte, justifica-se a relevância deste trabalho, pois existe uma lacuna nos estudos empíricos que abordem a relevância da capacidade absorptiva em Micro e pequenas empresas brasileiras, em períodos turbulentos, destacando que essa turbulência foi gerada por uma pandemia.

Como relevância prática, espera-se que esta pesquisa venha apoiar pesquisadores, consultores e gestores, bem como instituições ligadas às micro e pequenas empresas como Sebrae, bancos e Terceiro Setor, que atuam no apoio a esse segmento de empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Serão abordados nesta seção tanto conceitos quanto teorias relacionadas às Micro e pequenas empresas (MPEs), desempenho organizacional, turbulência de mercado, capacidade absorptiva e propensão para inovar.

2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE)

No Brasil, considera-se como MPE o empresário, sociedade simples, empresa individual de limitada responsabilidade, assim como a sociedade empresária que estejam inscritos devidamente no Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou no Registro de Empresas Mercantis, de acordo com cada situação; no entanto, referente à microempresa, ela deve apresentar em cada ano-calendário uma receita bruta inferior ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Para o caso da Empresa de Pequeno Porte, o valor de cada ano-calendário deve compreender uma receita bruta inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) ou maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (Lei Complementar n. 123, 2000).

De acordo com os dados divulgados pelo Sebrae (2020), no Brasil existem 6.282.723 microempresas e 786.288 empresas de pequeno porte. Deste total, 42,7% delas estão no setor de serviços e 42,8% no setor de comércio. As demais estão divididas entre indústria, construção civil e agropecuária. Os pequenos negócios são responsáveis por 44,8% da mão de obra empregada no país, representando em torno de 27% do PIB brasileiro.

Assim, com ênfase na inovação para que as empresas sejam bem-sucedidas, torna-se primordial que os colaboradores e os pequenos empresários estejam conscientes sobre como aparelhar os processos inovadores no âmbito das práticas empresariais, assim como desfrutar das características vinculadas ao tamanho de suas empresas para que se tenha a inovação. Verifica-se que uma proximidade enfática com os clientes, comunicação, flexibilidade maior de mudanças, bem como rápida tomada de decisão conforme os não representativos níveis hierárquicos poderão beneficiar inovadores resultados para as Empresas de Pequeno Porte (Freel, 2000; Lofqvist, 2017).

Portanto, considerando a importância das Micro e pequenas empresas (MPE) para a economia brasileira, é relevante que esse segmento empresarial perceba como a capacidade absorptiva pode ser um instrumento para gerar vantagem competitiva para as organizações.

2.2 Turbulência de mercado

A turbulência de mercado afeta uma empresa em relação à implantação estratégica de recursos, sendo caracterizada por mudanças contínuas nas preferências, demandas dos clientes,

nas estruturas de preço/custo e na composição dos concorrentes (Calantone, Garcia, & Dröge, 2003). Neste sentido, o conceito de turbulência de mercado empregado tenta avaliar a mudança que as empresas enfrentam em seus conjuntos de clientes e concorrentes (dinamismo do mercado) e a dificuldade de preparar a organização para lidar com os novos cenários competitivos - incerteza do mercado (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007).

Assim, um ambiente turbulento pode ser definido como aquele em que mudanças frequentes e imprevisíveis no mercado ou tecnológicas em um setor acentuam riscos e incertezas no processo de planejamento estratégico da inovação de novos produtos (Calantone *et al.*, 2003). Entretanto, a turbulência do ambiente de negócios permite atenção concentrada no conhecimento como fonte dominante de vantagem competitiva (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005).

Nesse sentido, a capacidade de explorar novos conhecimentos e de estar atento às necessidades dos clientes são percepções que contribuem para que as Micro e pequenas empresas (MPE) consigam atravessar momentos turbulentos que são caracterizados, principalmente, pela alteração regular das necessidades dos clientes ou por desenvolvimentos tecnológicos rápidos (Engelen *et al.*, 2014).

Ademais, fomentar simultaneamente a inovação e a capacidade absorptiva são importantes para obter os melhores retornos em mercados turbulentos. Os benefícios sinérgicos permitem às empresas prosperarem em condições de grande turbulência de mercados (Tsai & Yang, 2015).

Em uma pesquisa empírica com 196 empresas de pequeno e médio porte na Alemanha, Engelen *et al.* (2014) confirmaram que a ACAP fortalece desempenho em mercados turbulentos.

2.3 Capacidade Absortiva e *Innovativeness*

Cohen e Levinthal (1990) definiram a capacidade absorptiva ou *Absorptive Capacity* (ACAP) como a competência que a empresa tem em analisar o valor de novos conhecimentos para então adaptar essas informações e empregá-las nela própria. Empresas que investem na capacidade absorptiva têm como objetivo identificar e aproveitar as novas oportunidades tecnológicas antes dos seus concorrentes.

Com base no estudo de Zahra e George (2002), verificou-se que nesse estudo foi sugerido um novo conceito para o modelo de Cohen e Levinthal (1990) em que existiria uma divisão da ACAP em realizada e potencial. De fato, esses autores destacaram que a ACAP compreende um grupo de rotinas, no qual o conhecimento externo, depois de ter tido o seu reconhecimento identificado como importante pela organização, precisa ser inserido ao conhecimento organizacional vigente para que tenha a capacidade de poder ser transformado e combinado em tecnologias aplicáveis recentes, serviços e produtos, bem como ser viável no âmbito comercial para que possa ser explorado pela organização. Apresentam-se essas rotinas como informações antigas e novas que se reúnem para o desenvolvimento de conhecimento necessário para uma organização que passa a ser um quesito fundamental em sua procura pela inovação (Lima, 2013). Zahra e George (2002) fizeram uma sugestão de que a capacidade da ACAP abrange as dimensões processamento e as dimensões de aquisição, e que a ACAP realizada engloba as dimensões de exploração e transformação. Assim, para que haja a associação do conhecimento vigente aos conhecimentos novos que foram adquiridos anteriormente ao seu emprego comercial, nota-se que a informação precisa ter uma transformação pelo aperfeiçoamento de processos e rotinas.

Em seu modelo, Zahra e George (2002) empregam um ponto de vista mais processual a respeito da Capacidade Absortiva e afirmam que o conhecimento eficaz interno compartilhado com a integração compõem-se como partes críticas desta capacidade, sinalizando, assim, a relevância que os recursos internos têm. Segundo os autores, a ACAP representa um

multidimensional construto que se forma por meio de um grupo de processos e rotinas organizacionais, mediante as quais, uma dinâmica capacidade organizacional é produzida pelas firmas.

De acordo com a Figura 1, em que a ACAP é demonstrada segundo o modelo de Zahra e George (2002), nota-se que com esse modelo existe a possibilidade de habilitar as empresas a explorar novos conhecimentos e descobertas pelas quatro dimensões da ACAP, bem como essas dimensões também propiciam uma importante e inatingível capacidade para o crescimento de inovações. Por conseguinte, há uma contribuição para o desempenho da empresa com o desenvolvimento da ACAP, compreendendo-se como uma fonte primordial de vantagem competitiva.

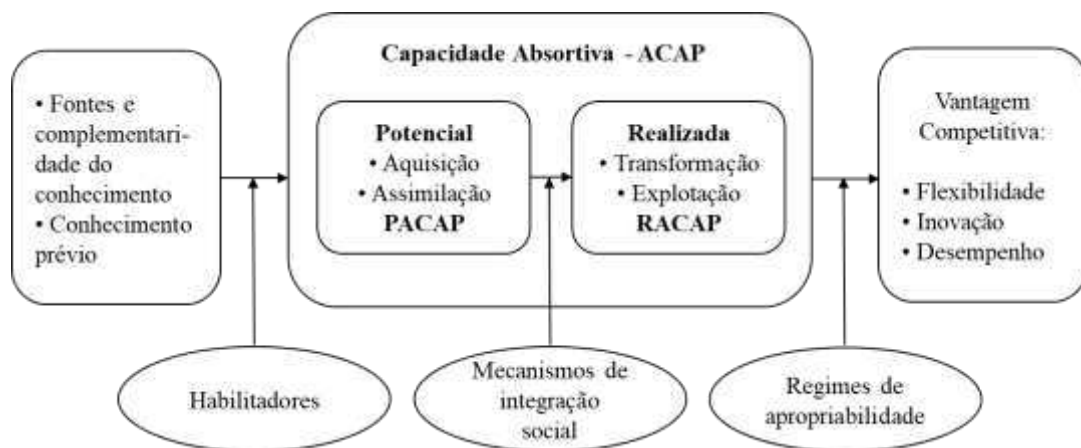


Figura. 1 – Capacidade absorptiva
 Fonte: Zahra e George (2002).

Importante salientar que os itens para PACAP (Capacidade absorptiva potencial) e RACAP (Capacidade absorptiva realizada) refletem uma linha de tempo e ênfases diferentes. Os itens PACAP refletem o acúmulo atual de conhecimento ao longo das três dimensões competitivas, enquanto os itens RACAP refletem como esse conhecimento cumulativo é usado para orientar ações futuras (Zahra & George, 2002).

Desta maneira, as empresas que somente intencionam assimilar e adquirir conhecimento têm a possibilidade de renovação contínua de suas reservas de conhecimento, bem como conseguem compreender problemas técnicos de grande complexidade, fazendo com que tenham um elevado nível de PACAP. Todavia, essas empresas não possuem a capacidade para empregar esse conhecimento recém-adquirido; desse modo, sem que haja a exploração no âmbito comercial desse novo conhecimento, o processo não se tornará viável quando o retorno do investimento dessas atividades passa a ser ponderado (Jansen *et al.*, 2005; Zahra & George, 2002). Em contrapartida, as organizações podem atingir resultados em prazos curtos se focarem somente na exploração e transformação do conhecimento (RACAP); por outro lado, essas organizações podem não apresentar a capacidade para responder de maneira eficaz às mudanças ambientais (Jansen *et al.*, 2005; Oliveira, 2016).

Nesse contexto, a exposição de uma empresa ao conhecimento em seu ambiente irá influenciar a tomada de decisões (March & Simon, 1993) e o desenvolvimento de capacidades futuras (McGrath, MacMilla, & Venkataraman, 1995). Van Wijk *et al.* (2001) confirmam que a amplitude e a profundidade da exposição do conhecimento influenciam positivamente a propensão de uma empresa em explorar conhecimento novo e relacionado. Claramente, as empresas adquirem conhecimento de diferentes fontes em seu ambiente e a diversidade dessas fontes influencia, significativamente, as capacidades de aquisição e assimilação que constituem seu PACAP.

De acordo com o modelo de Zahra e George (2002), que está ilustrado na Figura 1, verificou-se que há gatilhos ou habilitados de ativação que podem equilibrar a repercussão da *expertise* para o desenvolvimento do ACAP, bem como das fontes de conhecimento. Então, verifica-se que os gatilhos podem ser identificados como eventos que obrigam ou motivam uma empresa a ter a capacidade de resposta aos estímulos externos ou internos específicos (Walsh & Ungson, 1991; Winter, 2000). De fato, tem-se que gatilhos externos ou internos à empresa podem aumentar ou induzir as tentativas de uma empresa em procurar conhecimento externo (Huber, 1991; Winter, 2000).

Deste modo, à proporção que cresce a intensidade de um gatilho, torna-se plausível que as empresas destinem recursos adicionais fundamentais para que haja o desenvolvimento das capacidades de assimilação e aquisição de conhecimento originado externamente (Zahra & George, 2002). Diante deste panorama, a *inovativeness*, ou simplesmente a tendência de uma empresa inovar, pode ter o papel de um gatilho e ou habilitador para que se tenha a capacidade absorptiva. Para Menguc e Auh (2006), *inovativeness* implica que uma empresa seja proativa explorando novas oportunidades, em vez de apenas explorar as atuais forças. Para os autores *inovativeness* refere-se à propensão, receptividade e inclinação de uma organização para adotar ideias que partem da maneira usual de abordar os negócios

De acordo com Hurley e Hult (1998), *innovativeness* é a noção de abertura da organização para novas ideias e representa um aspecto da cultura de uma empresa, significando uma medida de orientação para a inovação. Esses autores argumentam que existem antecedentes à inovação, ou seja, várias características da cultura de uma empresa, como a ênfase na aprendizagem, participação na tomada de decisões, de apoio e de colaboração e partilha de poder, que implicam se a empresa tem uma orientação para inovação.

Conforme Zubieli *et al.* (2016), para desenvolver a capacidade absorptiva, as empresas precisam de exposição ao conhecimento externo dentro de seu ambiente (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, & Ioannou, 2011; Moilanen, Østbye, & Woll, 2014). Este fluxo de conhecimento externo para a empresa contribui para sua base de conhecimentos, desenvolvendo assim a capacidade absorptiva da empresa e, como resultado, a empresa estará melhor preparada para se engajar na aquisição, assimilação e exploração do conhecimento (Kostopoulos *et al.*, 2011; Moilanen *et al.*, 2014).

2.4 Desempenho organizacional

Para Wang, Chiu e Chen (2015), o desempenho organizacional é o resultado das operações da organização, inclui a consecução dos objetivos internos e externos da organização e serve como uma análise da competitividade das empresas. Estudos sugerem a existência de configurações complexas do ACAP e as dimensões de inovação organizacional associadas ao desempenho organizacional (Ali *et al.*, 2016). Assim, o desenvolvimento de mecanismos e processos, usando elementos da ACAP, aproxima as empresas das fontes de conhecimento, o que pode melhorar seus desempenhos (Cardozo, Kronmeyer, & Vaccaro, 2019).

Do mesmo modo, para as empresas que transformam, adquirem, aplicam e assimilam conhecimentos, isto é, apresentam a capacidade absorptiva, elas possuem uma vantagem competitiva mais significativa com relação ao desenvolvimento do processo de inovação que acontece (Cassol *et al.*, 2016). Assim, com o objetivo de ampliar o desempenho e competitividade da empresa, a capacidade de uma empresa em inovar a auxilia a formular novas abordagens e inovações para solucionar os problemas. Observou-se que, as empresas que possuem capacidade de inovação elevada podem apresentar um desempenho melhor quando comparadas com as empresas que têm uma capacidade de inovação pouco representativa (Tsai & Yang, 2015).

2.5 Hipóteses e modelo teórico da pesquisa

De fato, realizaram-se vários estudos voltados para as relações da ACAP com desempenho e inovação da empresa.

Em uma pesquisa realizada com 402 indústrias em Taiwan, Tsai & Yang (2015) verificaram que a turbulência do mercado fortalece os resultados positivos e o efeito moderador da capacidade absorptiva. Assim, quando a capacidade de absorção e a turbulência do mercado são ambas elevadas, alavancar a propensão para inovar parece proporcionar maiores benefícios para o desempenho organizacional. Nesse contexto, tem-se a primeira hipótese:

H1 – A turbulência de mercado influencia positivamente a propensão para inovar (innovativeness) das empresas.

No trabalho de Menguc e Auh (2006) foi verificado que quanto maior a extensão em que a *innovativeness* é incorporada no tecido social da empresa, maior o seu valor como recurso complementar. A pesquisa contou com a participação de 242 empresas australianas.

No mesmo sentido, a propensão em inovar ou *innovativeness*, no trabalho de Jiménez-Barrionuevo, Molina e García-Morales (2019), refere-se à produção, adoção e implementação de ideias úteis e inclui a adaptação de produtos e processos de fora da organização, fatos que antecedem a ACAP. Na pesquisa que contou com a participação de 168 empresas da indústria química e do setor automotivo da Espanha, os autores comprovaram as relações entre *innovativeness* e PACAP, entre *innovativeness* e RACAP, e entre PACAP e RACAP. Diante disso, foram apresentadas as seguintes hipóteses:

H2a: A propensão para inovar (innovativeness) influencia positivamente a capacidade absorptiva potencial da organização (PACAP);

H2b: A propensão para inovar (innovativeness) influencia positivamente a capacidade absorptiva realizada da organização (RACAP).

Em pesquisa, que contou com a participação de 130 empresas brasileiras de Tecnologia da Informação, Cardozo *et al.* (2019) obtiveram a confirmação das hipóteses da influência positiva da ACAP potencial na ACAP realizada e também da ACAP realizada no desempenho organizacional.

Em outra pesquisa com 106 pessoas responsáveis pelo departamento de P&D de empresas em Taiwan, restou confirmado que a capacidade absorptiva está associada positivamente com o desempenho e com a vantagem competitiva (Chen, Lin, & Chang, 2009). Nesse sentido, têm-se as seguintes hipóteses:

H3 – A Capacidade absorptiva potencial influencia positivamente a Capacidade Absortiva Realizada.

H4 – A Capacidade absorptiva realizada está relacionada positivamente com o desempenho organizacional.

Diante dos conceitos e das relações apresentadas, o modelo teórico da pesquisa e as hipóteses estão representados na Figura 3.

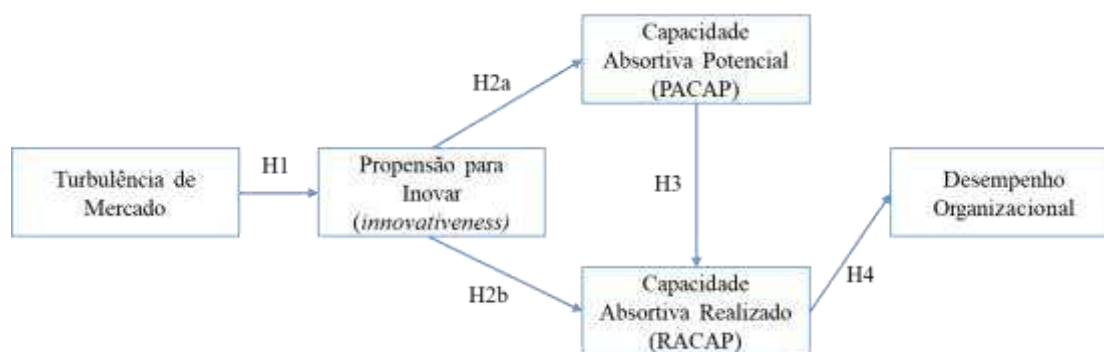


Figura 2 – Modelo teórico.

Os desafios surgem em parte do sofrimento e das pessoas que morreram por terem contraído o Coronavírus, tendo sido necessárias intervenções governamentais e mudanças comportamentais para impedir sua propagação e mitigar danos na economia. Entre os mais atingidos estão as pequenas e médias empresas (Baker & Judge, 2020). Os empresários devem decidir como adaptar suas estratégias de marketing e inovação aos ambientes perturbadores (Wang, Hong, Li, & Gao, 2020).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresenta-se, a seguir, a tipologia, o processo de coleta e as técnicas de análise de dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de campo, quantitativa, empírica, correlacional, multivariada e estrutural (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009), visando responder questões relativas às percepções dos participantes, utilizando-se de artigos científicos e livros como fonte de dados secundários, e dos dados da pesquisa como primários. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, disponibilizados em plataformas digitais (Cooper & Schindler, 2016), para micro e pequenas empresas. Os dados tratados refletiram três momentos: antes, durante e após a pandemia da Covid-19 no Brasil.

3.1 Coleta de Dados

A amostra não probabilística, determinada pela técnica bola de neve, em que os respondentes repassam para outros respondentes do mesmo grupo pesquisado. Este modelo tem entre suas vantagens o baixo custo, além de atender o público em qualquer lugar (Cooper & Schindler, 2016).

As respostas foram estruturadas em uma escala de cinco pontos do tipo Likert, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente. O questionário conta com três questões de turbulência de mercado, três de propensão para inovar, quatro quesitos para ACAP potencial e quatro para ACAP realizada e quatro questões sobre o desempenho organizacional. Este questionário foi aplicado tendo como base o ano de 2019 para o primeiro período, e 2020, para o segundo. Da aplicação relacionada ao segundo período, foram acrescidas três questões sobre o panorama das empresas no período da pesquisa e, finalizando com quatro questões sobre as perspectivas dos empresários quanto ao futuro de seus negócios. A Figura 3 demonstra as questões do instrumento do instrumento utilizado na pesquisa.

Construto	Código	Quesito	Fonte
Turbulência de mercado (TU)	TU01	As preferências de nossos clientes estão mudando constantemente.	Jaworski e Kohli (1993)
	TU02	Nosso conjunto de clientes é alterado regularmente.	
	TU03	Nossa empresa experimenta uma alta taxa de variação de seus concorrentes.	
Innovativeness (IN)	IN01	Propostas de inovação são sempre bem-vindas na organização.	Santos-Vijande e Álvarez-González (2007)
	IN02	A empresa busca ativamente ideias inovadoras.	
	IN03	A empresa promove e apoia ideias inovadoras, experimentação e processos criativos.	
ACAP Potencial (PACAP)	AP01	Sua empresa mantém interações frequentes com o mercado para adquirir novos conhecimentos.	Jansen, <i>et al.</i> (2005)
	AP02	Coletamos informações do setor por meio de meios informais (por exemplo, almoço com amigos do setor, conversas com parceiros).	
	AP03	Novas oportunidades para atender nossos clientes são rapidamente entendidas.	
	AP04	Analisamos e interpretamos rapidamente as exigências e a evolução do mercado.	

ACAP Realizada (RACAP)	AR01 AR02 AR03 AR04	Nossa empresa considera regularmente as consequências das mudanças nas demandas do mercado em termos de novos produtos e serviços. Nossa empresa reconhece rapidamente a utilidade de novos conhecimentos externos aos conhecimentos existentes. Sabe-se claramente como as atividades que devem ser realizadas Nossa empresa possui uma clara divisão de papéis e responsabilidades.	Jansen <i>et al.</i> (2005)
Desempenho (DE)	DE01 DE02 DE03 DE04	Nossa empresa é mais bem-sucedida do que os nossos concorrentes. Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes. Nossa empresa busca inovar mais do que os concorrentes. Nossa empresa tem melhor reputação e ou é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	Kava e Didonet (2019)
Panorama atual (PA)	PA01 PA02 PA03	Considerando o atual momento da sua oferta de produtos ou serviços. Considerando o atual momento, da quantidade de concorrentes. Considerando o atual momento da receita de vendas.	Os autores
Perspectivas pós pandemia	POS1 POS2 POS3 POS4	Após o final da pandemia, sua MPE pretende continuar as atividades. Após o final da pandemia, sua MPE pretende investir recursos próprios na empresa. Após o final da pandemia, sua MPE pretende melhorar atendimento aos clientes. Após o final da pandemia, sua MPE pretende trazer inovações para seu empreendimento.	Os autores

Figura 3 – Instrumento de pesquisa

A amostra contou com 94 respondentes, cumprindo a regra de no mínimo cinco respondentes por variável (Hair *et al.*, 2009). Ademais, as condições de isolamento social e a suspensão temporária das atividades de várias empresas contribuíram para o baixo número de respondentes.

Ademais, o PLS-SEM exige uma amostra mínima e para estimar o tamanho desta amostra, recorreu-se ao *software* G*Power (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2009). Para tal, deve-se observar o construto que recebe mais setas. Conforme a Figura 2, o construto RACAP recebe duas setas ou dois preditores.

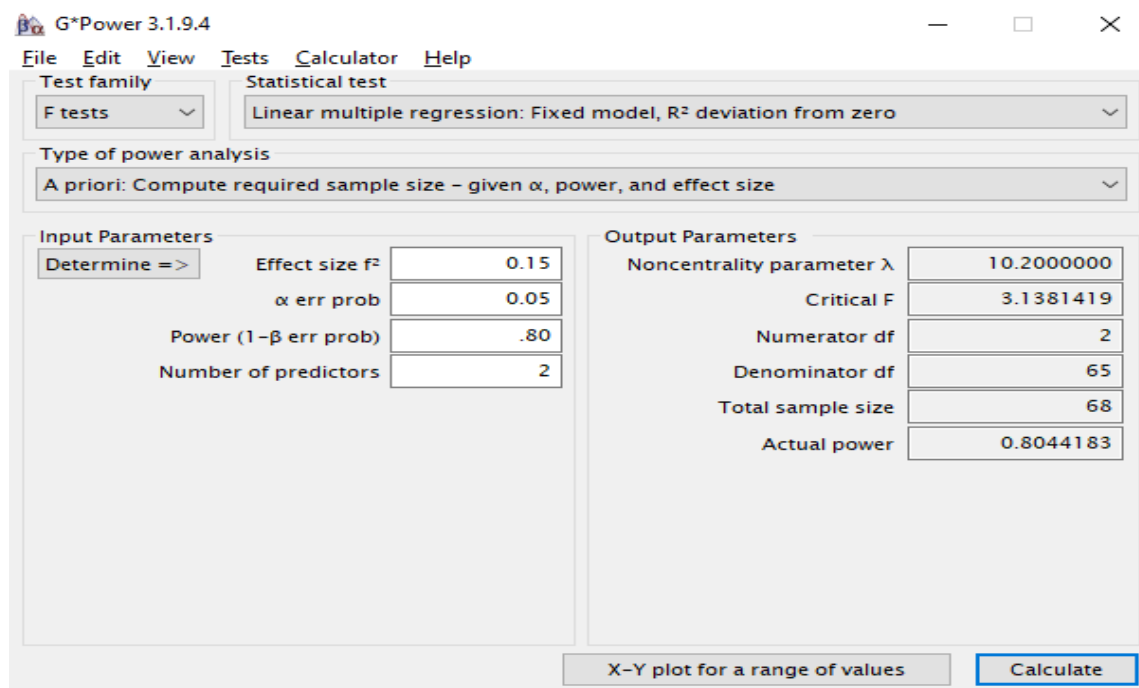


Figura 4 – Tela do software G*POWER com cálculo da amostra mínima

Conforme Hair *et al.* (2014), para o uso do poder como 0,80 para $f^2 = 0,15$, a Figura 4 mostra o resultado do teste que calculou uma amostra mínima de 68 casos. Como a amostra coletada da pesquisa conta com 94 válidos, este número é equivalente a 1,4 vezes o mínimo aceitável da amostra para a execução da análise estrutural.

3.3 Análise dos Resultados

Os dados foram tabulados em planilha do Excel® e exportados para os aplicativos SPSS® *Statistics*, versão 20, da IBM® para os cálculos de estatísticas descritivas, inferencial e utilização do software Smart PLS-SEM, versão 3.2.9, utilizado para modelagem de equação estrutural (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Ademais, o PLS-SEM é particularmente é indicado quando os dados são anormais com amostras pequenas e, formação de construtos formativos e reflexivos (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014), e os dados foram coletados por meio de escala Likert, não se exigindo uma distribuição simétrica das variáveis medidas, requerimento próprio de modelo de equações estruturais baseados em covariância (Ringle, Silva & Bido, 2104).

Como forma de medir a confiabilidade do instrumento, utilizou-se do alfa de Cronbach para medir a consistência interna do questionário. Para o período de 2019, $\alpha = 0,760$ e para 2020, $\alpha = 0,866$, valores superiores ao mínimo esperado de 0,700 (Hair *et al.*, 2009).

Foram realizadas análises descritivas comparativas com uso de teste *t*, análises de mensuração, estrutural e uso da técnica de multigrupos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 demonstra um comparativo descritivo das respostas entre os dois períodos.

Tabela 1

Resultados descritivos por construto

Construto	Ano	1	2	3	4	5	Moda	NC
Turbulência de Mercado	2019	7,4	34,4	20,9	33,0	4,3	2	37,2
Turbulência de Mercado	2020	6,0	13,1	28,4	43,6	8,9	4	52,5
<i>Innovativeness</i>	2019	1,4	9,2	10,9	55,3	23,2	4	78,5
<i>Innovativeness</i>	2020	1,4	7,8	11,3	59,6	19,9	4	79,4
PACAP	2019	1,6	9,3	12,5	58,2	18,4	4	76,6
PACAP	2020	2,1	6,9	12,0	66,0	13,0	4	79,0
RACAP	2019	1,3	9,6	9,3	62,8	17,0	4	79,8
RACAP	2020	1,1	8,5	8,0	66,2	16,2	4	82,4
Desempenho Organizacional	2019	3,2	12,8	27,9	46,3	93,8	4	56,1
Desempenho Organizacional	2020	4,3	16,5	44,1	26,1	9,0	3	35,1

Nota: Legenda: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = indiferente; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente, resultados em percentuais. NC = número de concordantes, resposta em percentuais.

Conforme demonstrado na Tabela 1, a turbulência de mercado sofreu uma variação positiva, possivelmente causada pela pandemia da Covid-19. Assim, todos os demais indicadores sofreram uma variação negativa com exceção da RACAP que apresentou um pequeno crescimento, podendo ser explicado pela necessidade empresarial em explorar novos conhecimentos para manter sua sobrevivência e desempenho (Zahra & George, 2002).

A Tabela 2 apresenta um comparativo entre os segmentos, construtos e período. Foram efetuados testes *t* para distinguir as médias de cada período. De acordo com o teste de Levene, para todos os construtos e períodos, é possível supor que as amostras tenham sido extraídas de populações com mesma variância, de modo que deixe de rejeitar a hipótese nula de igualdade

(valor de $p > 0,05$). Com relação às médias, o teste t demonstrou que em todas as médias há inexistência de diferenças entre essas, de modo que deixe de rejeitar a hipótese nula de igualdade (valor de $p > 0,05$).

Tabela 2

Comparativo entre segmentos pela média dos resultados

Variável	Serviços			Comércio			Indústria		
	2019	2020	$\Delta\%$	2019	2020	$\Delta\%$	2019	2020	$\Delta\%$
Turbulência de mercado	2,99	3,38	13,04	2,80	3,38	20,71	2,83	4,00	41,34
<i>Innovativeness</i>	3,84	3,91	1,82	4,04	3,83	-5,20	4,33	4,00	-7,62
PACAP	3,80	3,85	1,32	3,85	3,76	-2,34	4,25	3,38	-20,47
RACAP	3,84	3,87	0,78	3,87	3,88	0,26	3,75	4,25	13,33
Desempenho Organizacional	3,49	3,25	-6,88	3,39	3,08	-9,14	4,00	3,00	-25,00

Percebe-se na Tabela 2, que o segmento industrial sentiu maior turbulência com variação de 41,34% de um período para o outro. A *innovativeness* tem variação nos serviços, assim como o segmento de serviços apresentou menor variação da queda no desempenho. Assim, quando a capacidade absorptiva e a turbulência do mercado são ambas elevadas, alavancar uma cultura de inovação parece proporcionar os maiores benefícios para o desempenho organizacional (Tsai & Yang, 2015). Foi perguntada a perspectiva dos respondentes sobre a estratégia a ser utilizada com suas empresas após o período pandêmico.

Tabela 3

Período após a pandemia

Resposta \ Variável	Não		Provavelmente não		Provavelmente sim		Sim	
	N	f%	N	f%	N	f%	N	f%
Continuar as atividades	1	1,1	2	2,1	25	26,6	66	70,2
Investir recursos	6	6,4	7	7,4	46	48,9	35	37,3
Melhorar atendimento	1	1,1	4	4,3	30	31,9	59	62,8
Trazer inovação	2	2,1	8	8,5	50	53,2	34	36,2

As respostas da Tabela 3 indicam perspectivas positivas, demonstrando a força do empresário e sua resiliência em momentos de dificuldades.

4.1 Análise de Mensuração e Estrutural

Com relação às consistências dos construtos, a Tabela 4 demonstra que os construtos desempenho, *innovativeness*, PACAP e RACAP apresentaram valores maiores que 0,70, demonstrando a confiabilidade composta desses construtos, enquanto o construto turbulência de mercado não apresentou a consistência interna mínima esperada (Hair *et al.*, 2014). No mesmo sentido, demonstram-se os valores das AVE (variância média extraída) de cada construto, em que somente as variáveis latentes (VL) desempenho e *innovativeness* atenderam ao critério de no mínimo 50% da variância explicada, ou seja, valores maiores que 0,50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014).

A Tabela 4 demonstra que as raízes quadradas das variâncias média extraídas (AVE) foram maiores que as correlações entre os dos constructos, assim, se demonstra que a validade discriminante foi atendida (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014).

Tabela 4

Matriz de correlações entre variáveis latentes - 2019

VL	DE	IN	AP	AR	TU
Desempenho	0,776				
<i>Innovativeness</i>	0,214	0,865			
PACAP	0,254	0,588	0,690		
RACAP	0,350	0,432	0,517	0,678	
Turbulência	0,036	-0,186	-0,100	-0,095	0,649
Confiabilidade composta (CR)	0,857	0,899	0,766	0,773	0,608
Variância média extraída (AVE)	0,602	0,747	0,476	0,460	0,422
R ²	0,123	0,035	0,345	0,293	
Q ²	0,056	0,012	0,139	0,117	

Notas: Os valores na diagonal são a raiz quadrada das AVE; as correlações são significantes a 5%.

Conforme a Tabela 4, os resultados dos indicadores de validade preditiva, o R², que indica a qualidade do modelo ajustado. Para a área de Ciências Sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que R²=2% seja classificado como efeito pequeno, R²=13% como efeito médio e R²=26% como efeito grande. Com relação a Q², esse deve resultar em valor > 0,0 (Hair *et al.*, 2014). Conforme se observa, os valores de Q² indicam que as construções exógenas têm relevância preditiva para a construção endógena em consideração.

Tabela 5

Coefficientes estruturais - 2019

Caminho	Hip	Coefficiente	Estatística T	Valor de p	f ²	Suportada	Erro
Turbulência -> <i>Innovativeness</i>	H1	-0,186	0,913	0,361	0,04	NÃO	0,20
<i>Innovativeness</i> -> PACAP	H2a	0,588	7,693	0,000	0,53	SIM	0,08
<i>Innovativeness</i> -> RACAP	H2b	0,196	1,431	0,152	0,04	NÃO	0,14
PACAP -> RACAP	H3	0,402	2,969	0,003	0,15	SIM	0,13
RACAP -> Desempenho	H4	0,350	3,197	0,001	0,14	SIM	0,11

Para verificar a significância dos coeficientes β , procedeu-se à execução do *bootstrapping* com cinco mil subamostras, com nível de significância de 5%. A Tabela 5 demonstra o ajuste geral do modelo, e se as hipóteses foram confirmadas. Os valores de p > 0,05 demonstram que a relação não é significativa, e neste caso, as hipóteses H1 e H2b não foram confirmadas. Com relação aos valores de f², resultados de 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente pequenos médios e grandes. Os coeficientes de caminho possuem a mesma função do β na equação de regressão. Por exemplo, para cada aumento de 1 unidade na *innovativeness*, a PACAP aumenta em 0,590 e assim por diante (Hair *et al.*, 2014).

Tabela 6

Matriz de Correlação entre as variáveis latentes - 2020

VL	DE	IN	AP	AR	TU
Desempenho	0,832				
<i>Innovativeness</i>	0,363	0,876			
PACAP	0,414	0,627	0,741		
RACAP	0,478	0,679	0,736	0,774	
Turbulência	0,096	0,299	0,141	0,212	0,714
Confiabilidade composta (CR)	0,899	0,908	0,829	0,856	0,756
Variância média extraída (AVE)	0,693	0,767	0,550	0,600	0,510
R ²	0,229	0,089	0,393	0,620	
Q ²	0,140	0,044	0,181	0,312	

Notas: Os valores na diagonal são a raiz quadrada das AVE; correlações significantes a 0,05%.

Conforme a Tabela 6, relação às consistências dos construtos, as variáveis latentes resultaram valores maiores que 0,70, demonstrando a confiabilidade composta desses construtos (Hair *et al.*, 2014). No mesmo sentido, a Tabela 6 apresenta os valores das AVE (variância média extraída) de cada construto, neste caso, todos os construtos atenderam ao mínimo exigido de 0,50, demonstrando a validade interna do modelo (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014).

A Tabela 6 demonstra que as raízes quadradas das variâncias média extraídas (AVE) foram maiores que as correlações entre os dos constructos, assim, se demonstra que a validade discriminante foi atendida (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014). A mesma tabela, apresenta os resultados dos indicadores de validade preditiva, o R², que indica a qualidade do modelo ajustado. Para a área de Ciências Sociais e comportamentais. Cohen (1988) sugere que R²=2% seja classificado como efeito pequeno, R²=13% como efeito médio e R²=26% como efeito grande. Com relação a Q², esse deve resultar em valor > 0,0 (Hair *et al.*, 2014), conforme se observa, os valores de Q² indicam que as construções exógenas têm relevância preditiva para a construção endógena em consideração.

Tabela 7

Coefficientes estruturais - 2020

Caminho	Hip	Coefficiente	Estatística T	Valor de p	f ²	Suportada	Erro
Turbulência -> <i>Innovativeness</i>	H1	0,299	2,163	0,031	0,65	SIM	0,14
<i>Innovativeness</i> -> PACAP	H2a	0,627	6,123	0,000	0,20	SIM	0,10
<i>Innovativeness</i> -> RACAP	H2b	0,358	3,286	0,001	0,42	SIM	0,11
PACAP -> RACAP	H3	0,512	5,066	0,000	0,30	SIM	0,10
RACAP -> Desempenho	H4	0,478	4,676	0,000	0,10	SIM	0,10

Por fim, a Tabela 7 demonstra o ajuste geral do modelo, e se as hipóteses foram confirmadas. Os valores de p < 0,05 demonstram que a relação é significativa, neste caso as todas as hipóteses foram confirmadas. Com relação aos valores de f², resultados de 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente pequenos médios e grandes. Os coeficientes de caminho possuem a mesma função do β na equação de regressão, ou seja, para cada aumento de 1 unidade na *innovativeness*, a PACAP aumenta em 0,627 e assim por diante (Hair *et al.*, 2014). Para verificar a significância dos coeficientes β , procedeu-se à execução do *bootstrapping* com cinco mil subamostras, com nível de significância de 5%.

Tabela 8

Quadro comparativo

Hipóteses	β		Valor de p		f ²		Suportada	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
H1	-0,186	0,299	0,361	0,031	0,04	0,65	NÃO	SIM
H2a	0,588	0,627	0,000	0,000	0,53	0,20	SIM	SIM
H2b	0,196	0,358	0,152	0,001	0,04	0,42	NÃO	SIM
H3	0,402	0,512	0,003	0,000	0,15	0,30	SIM	SIM
H4	0,350	0,478	0,001	0,000	0,14	0,10	SIM	SIM

Conforme demonstrado na Tabela 8, a hipótese H1 em 2019 ($\beta = - 0,186$, p > 0,05) e 2020 ($\beta = 0,299$, p < 0,05), indica que a percepção dos entrevistados com a turbulência de mercado foi sentida no segundo período, em que durante a pandemia a instabilidade do mercado acentuam as incertezas no planejamento estratégico da empresa (Calantone *et al.*, 2003).

De acordo com Hurley e Hult (1998), *innovativeness* é a noção de abertura da organização para novas ideias, representando um aspecto da cultura de uma empresa e, nesse sentido, seria uma propensão à inovação que antecede a PACAP e a RACAP. Estas hipóteses foram confirmadas com a hipótese H2a referente à relação entre *innovativeness* e PACAP em 2019 ($\beta = 0,588$, p < 0,05) e 2020 ($\beta = 0,627$, p < 0,05), resultados semelhantes ao trabalho de Jiménez-

Barrionuevo *et al.* (2019) que encontraram relação entre os construtos ($\beta = 0,058$, $p < 0,05$), e pela hipótese H2b, relação *innovativeness* e RACAP que em 2019 ($\beta = 0,196$, $p > 0,05$) e 2020 ($\beta = 0,358$, $p < 0,05$), que de mesma semelhante, Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2019) identificaram a mesma relação ($\beta = 0,410$, $p < 0,001$). A hipótese H3 foi suportada em 2019 ($\beta = 0,402$, $p < 0,05$) e em 2020 ($\beta = 0,512$, $p < 0,05$), confirmando o trabalho de Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2019) que encontraram relação entre os construtos ($\beta = 0,210$, $p < 0,05$) e de Cardozo *et al.* (2019), confirmando relação semelhante ($\beta = 0,880$, $p < 0,001$).

A hipótese H4 confirmada em 2019 ($\beta = 0,350$, $p < 0,05$) e, em 2020, ($\beta = 0,478$, $p < 0,05$), vai ao encontro com a pesquisa de Cardozo *et al.* (2019), cujo resultado confirmou a relação RACAP e desempenho ($\beta = 0,650$, $p < 0,05$) e de Chen *et al.* (2009), cujo trabalho verificou a relação como positiva ($\beta = 0,600$, $p < 0,05$).

4.2 Análise multigrupos

Considerando que empresas de segmentos diferentes possam responder às turbulências de formas semelhantes, aplicou-se a técnica de multigrupos CFA, comparando o segmento de serviços e o de comércio e verificando se reproduzem os mesmos resultados em conjunto (Hair *et al.*, 2009). A Tabela 9 apresenta os resultados do procedimento de permutação no PLS como forma de verificar a invariância entre os grupos.

Tabela 9

Análise multigrupos - 2019

Construto	Correlação original	Correlação da Permutação	5.0%	Valor de p
Turbulência de mercado	-0,046	0,467	-0,439	0,173
<i>Innovativeness</i>	1,000	0,994	0,983	0,917
Pacap	0,992	0,983	0,942	0,521
Racap	0,983	0,950	0,849	0,687
Desempenho	0,954	0,888	0,546	0,461

Notas: Correlações significantes a 0,05%.

A Tabela 10 apresenta o mesmo teste de invariância em relação ao segundo período, ou seja, de 2020.

Tabela 10

Análise multigrupos - 2020

Construto	Correlação original	Correlação da Permutação	5.0%	Valor de p
Turbulência de mercado	0,911	0,835	0,293	0,437
<i>Innovativeness</i>	0,999	0,998	0,994	0,510
Pacap	0,997	0,991	0,967	0,658
Racap	0,998	0,993	0,982	0,617
Desempenho	0,994	0,951	0,857	0,437

Notas: Correlações significantes a 0,05%.

Conforme apresentado nas Tabelas 9 e 10, o teste de invariância quando aplicado aos grupos comércio e serviços, apresentou os valores de $p > 0,05$, neste caso, se deixa de rejeitar a hipótese nula de invariância, aceitando que há equivalência entre os dois grupos, ou seja, o modelo proposto serve para os dois grupos, comércio e serviços (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016).

Neste sentido, os resultados demonstram que, independentemente do nível de turbulência do mercado que a empresa enfrente, a administração deve procurar manter um estado contínuo de propensão à inovação ou *innovativeness* para sustentar uma maior capacidade absorptiva que possa gerar a inovação necessária para a gestão organizacional (Jiménez-Barrionuevo *et al.*, 2019).

Os resultados desse estudo são restritos às Micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, ex-ante e expost à Pandemia Covid-19. Este estudo sofreu algumas limitações por conta da escassez de pesquisas empíricas semelhantes, restringindo comparações e, ainda, de que os dados foram coletados durante um período econômico e político turbulento, trazendo dificuldade para se alcançar um número maior de respondentes, mas que a amostra foi superior à exigida pelo software G*Power (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2009).

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou a compreensão de fatores que possam contribuir para o desempenho das Micro e pequenas empresas (MPE) neste período de crise provocada pela pandemia do novo coronavírus, tendo a capacidade absorptiva como estratégia adotada.

Com relação ao primeiro período (2019), foi verificado que a turbulência de mercado não influenciava o modelo. Que a propensão à inovação se demonstrou antecedente da ACAP, que a PACAP se relacionava positivamente com a RACAP e a RACAP influenciava o desempenho organizacional.

No período seguinte (2020), todas as hipóteses foram confirmadas, demonstrando a influência da turbulência de mercado, que elevou a propensão para inovar, que elevou a ACAP e, como consequência, aumentou o desempenho das micro e pequenas empresas (MPE). Esses resultados demonstram a capacidade de reação das micro e pequenas empresas em um momento difícil da economia e para a sociedade em geral. A pandemia da Covid-19 levou as MPE a aumentar sua capacidade de inovar e absorver conhecimento, com isso melhorando seu desempenho e contribuindo para sua sobrevivência, fato percebido quando comparado os anos de 2019 e 2020. O modelo se mostrou consistente, com suas hipóteses confirmadas no período de 2020. Para concluir, em períodos de turbulência a capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho das micro e pequenas empresas.

Conforme os resultados, é possível destacar a interdependência das dimensões de ACAP, sugerindo que a intensidade das atividades de ACAP potencial devem ser equilibradas com o investimento da empresa na estruturação e institucionalização de métodos e processos para a ACAP realizada. As empresas não apenas devem ser capazes de usar plenamente suas capacidades de conhecimento, mas também devem transferir e disseminar essas informações externas para outras pessoas relevantes; combinando seus conhecimentos anteriores com novos, promovendo um aumento nos resultados da empresa.

Para próximas pesquisas, sugere-se a inclusão da análise dos setores de atividade das MPE por meio de uma amostra maior, para se possa avaliar de per si as relações aqui apresentadas, sabendo-se que algumas atividades sofreram mais que outras neste período crítico de pandemia.

REFERÊNCIAS

- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5323. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.131
- Baker, T., & Judge, K. (2020). How to Help Small Businesses Survive COVID-19. *Columbia Law and Economics Working Paper*, (620), 1-12.
- Barreto, M. L., Barros, A. J. D. de, Carvalho, M. S., Codeço, C. T., Hallal, P. R. C., Medronho, R. de A., Werneck, G. L. (2020). O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, 1-4.

- Brasil. Ministério da Saúde. *Painel de casos de doença pelo coronavírus 2019 (COVID-19) no Brasil* [Internet]. Brasília: Ministério da Saúde; 2020 [acessado em 13 julho. 2020]. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>
- Cardozo, C. T., Kronmeyer, O. R. F., & Vaccaro, G. L. R. (2019). Keep Innovating: Absorptive Capacity and the Performance of Brazilian Information Technology Companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(4), 499-519. doi: 10.1590/1982-7849rac2019180221
- Cassol, A., Gonçalo, C. R., Santos, A., & Ruas, R. L. (2016). A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(1), 27-43.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial marketing management*, 38(2), 152-158.
- Cohen, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freel, M. S. Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, v. 18, n. 2, p. 60-80, 2000.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 12(6), 345-360. doi: 10.1108/13552550610710144
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*. 26(2), 106-121.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jiménez-Barrionuevo, M., Molina, L. M., & García-Morales, V. J. (2019). Combined influence of absorptive capacity and corporate entrepreneurship on performance. *Sustainability*, 11(11), 3-26.
- Kava, L., & Didonet, S. R. (2019). The Influence of Market Orientation on Exploration and Exploitation Innovation Strategies and Organizational Performance. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 1-16.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006* (2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2011. Recuperado em 14 junho 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

- Lima, J. J. de M. (2013). *Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento* (Tese doutorado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Lofqvist, L. (2017). Product innovation in small companies: Managing resource scarcity through financial bootstrapping. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 1-27.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations revisited*. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299-316.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251-275.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Moilanen, M., Østbye, S., & Woll, K. (2014). Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447-462.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014) “Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls”. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, 10(3).
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. *DataSebrae*. Recuperado em 10 de junho de 2020, de <https://datasebrae.com.br/>
- Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2015). How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(3), 244-259. doi:10.1002/CJAS.1352
- Wang, E. T., Chiu, C. H., & Chen, E. (2015). Impact of IT Intellectual Capital on IT Explorative-Exploitative Innovation Strategy and Performance. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 4266-4275). IEEE.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*. 116. 214-220.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zubielqui, G. C., Jones, J., & Lester, L. (2016). Knowledge inflows from market-and science-based actors, absorptive capacity, innovation and performance a study of SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 20(6), 1-31.