



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES) EMERGENTES

GRAZIELE VENTURA KOERICH RODRIGUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES) EMERGENTES

Introdução

A acirrada competitividade em um mercado globalizado exige que as organizações adotem estratégias inovadoras visando a obtenção de vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. As organizações enfrentam uma mudança constante e cada vez mais complexa e dinâmica no ambiente (GRANT, 1996). A partir da capacidade absorptiva é possível às empresas se superarem e responderem de forma mais efetiva à essa complexidade dinâmica da atualidade (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990). Em outras palavras, esse mecanismo se traduz como uma triagem para a produção de conhecimento visando a obtenção de vantagem competitiva (LANE; LUBATKIN, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Esse processo envolve um percurso composto pela identificação bem como aquisição do conhecimento externo, sua assimilação, para posteriormente, transformá-lo e aplicá-lo em resultados organizacionais (ZAHRA, GEORGE, 2002). Nessa lógica, as organizações que obterão sucesso nesse contexto serão aquelas que forem capazes de capturar o conhecimento e aplicá-lo em seus bens e serviços (WONG; ASPINWALL, 2005).

Nesse sentido, considerando-se a importância socioeconômica que as pequenas e médias empresas (pmes) exercem no país, mostra-se relevante estudar o fenômeno da Capacidade Absortiva no ambiente peculiar que envolve as pequenas e médias empresas. Não obstante, constata-se que o peso dessas decisões é maior nas pmes, haja vista a escassez de recursos estruturais. Carayannis et al. (2006) chamam a atenção para os desafios econômicos enfrentados pelas pmes, como por exemplo, a crescente competição impulsionada pela globalização, as restrições de financiamento, desenvolvimento de redes com parceiros estrangeiros, a velocidade de mudança no contexto tecnológico e a incerteza. Bridge, O' Neil e Martin (2009) ainda complementam, afirmando que ser uma pequena empresa está associada a ser autônoma e dispor de recursos limitados de mão-de-obra, tempo, habilidade, *expertise* e dinheiro. Portanto, ser uma pequena empresa é estar suscetível às incertezas, lidar com altos riscos, uma vez que se tem poucas opções e oportunidade de diluí-los.

É importante salientar ainda que o contexto das pequenas e médias empresas é diferente, em especial, quanto aos investimentos em P&D. Enquanto nas pmes a atividade em P&D é limitada (atividade considerada pela literatura da área como o núcleo da capacidade absorptiva), há a existência de redes com organizações externas, superando os seus limitados recursos internos de conhecimento. Nesse sentido, argumentos em apoio dos esforços em P&D como determinantes da capacidade absorptiva precisam ser revisitados, no caso das pmes. Nesta perspectiva, as habilidades, formação e experiência dos recursos humanos das pequenas e médias empresas representam a própria essência da base de conhecimento e contribuem amplamente para a sua capacidade absorptiva de conhecimento global (MUSCIO, 2007).

Vale destacar que estudos acadêmicos não apenas reconhecem a importância e o crescente interesse no tema, bem como destacam a necessidade de realização de estudos acerca da capacidade absorptiva nas pequenas e médias empresas (FLATTEN; GREVE; BRETTEL, 2011; VALENTIN; LISBOA; FRANCO, 2012; CASSOL et al., 2019;). Considerando-se que muitos resultados de estudos sobre a capacidade absorptiva não podem ser diretamente transferíveis para as pmes, cujo conhecimento tecnológico e mercadológico é geralmente limitado devido aos baixos gastos com P&D e diversificação de produtos, Lichtenthaler (2009) encoraja pesquisadores a examinarem o universo deste tipo de organização.

Considerando-se, conforme destaca o estudo de Moilanen, Ostbye e Woll (2014), que as micro e pequenas empresas em países emergentes se configuram como organizações que,

dependem fortemente do conhecimento externo com vistas à inovação (ORTEGA-ARGILES et al., 2009; RAMMER; SPIELKAMP; CZARNITZKI, 2009), o presente estudo propõe-se a investigar a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional em um contexto de pequenas e médias empresas emergentes. O presente estudo ainda, objetiva aprofundar contribuições sobre a capacidade absorptiva neste segmento organizacional.

Fundamentação Teórica

Alguns estudos apontam que a origem do conceito de capacidade de absorptiva surgiu na área da macroeconomia sendo abordada através do contexto de desenvolvimento econômico e investimento estrangeiro, enfatizando a absorção de recursos externos por parte dos países em desenvolvimento (TU et al., 2006; MUROVEC; PRODAN, 2008). De acordo com Adler (1965), o foco era verificar se a capacidade absorptiva desses países era maior que os recursos disponíveis a eles ou se os recursos já disponíveis pela assistência estrangeira excediam a capacidade absorptiva desses países.

Nesse contexto da década de 1960, Adler (1965) sentiu a necessidade de examinar o significado da capacidade absorptiva, com o propósito de estabelecer a sua aplicação para fins de política, tanto para os países em desenvolvimento como para examinar os fatores, os quais definem os limites da capacidade absorptiva. Todavia, a literatura do tema estabelece outros trabalhos como pioneiros, como por exemplo, a publicação de um artigo intitulado “*Innovation and Learning: the two faces of R&D*”, de 1989, de Cohen e Levinthal, no qual a capacidade absorptiva refere-se a um dos processos de aprendizagem fundamental de uma organização, ou seja, a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento através do ambiente. No citado estudo, Cohen e Levinthal (1989) alteraram o foco original macroeconômico para o contexto organizacional, no qual os autores enfatizaram o papel fundamental da P&D, tanto na inovação quanto na aprendizagem organizacional.

No ano posterior, Cohen e Levinthal (1990) apresentam uma nova visão do constructo da capacidade absorptiva, enfatizando os aspectos cognitivos subjacentes ao processo de aprendizagem, definindo essa capacidade como a habilidade de uma organização de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Esta nova abordagem compreende a capacidade absorptiva como um subproduto não apenas dos investimentos em P&D, mas também da diversidade ou amplitude de sua base de conhecimento, sua prévia experiência de aprendizagem, uma linguagem compartilhada, o cruzamento de interfaces funcionais, os modelos mentais e a capacidade de resolução de problemas dos membros da organização (CAMISÓN; FORES, 2010). A partir do reconhecimento do conhecimento prévio, o indivíduo se torna capaz de reconhecer o valor da nova informação e então assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A partir deste estudo, Cohen e Levinthal (1990) demonstram que a capacidade absorptiva não é apenas um produto de gastos ou investimentos em P&D, mas, também, da capacidade individual de seus empregados, incorporando o número de patentes, conhecimento técnico dos empregados especializados para mensurar a ACAP. Os pesquisadores ainda enfatizaram que, a capacidade absorptiva de uma organização não resulta somente da interface direta da organização com o ambiente externo, subordinando-se a transferência de conhecimento entre as subunidades organizacionais.

Cohen e Levinthal (1990) salientam a importância do tipo de conhecimento que os indivíduos devem possuir para aumentar a capacidade absorptiva, enfatizando que o conhecimento crítico não inclui somente um substantivo conhecimento técnico, mas também, a consciência de saber onde usar o conhecimento/experiência complementar dentro e fora da organização. Os autores abordam a importância das redes de relacionamentos internas e externas para reforçar o aprimoramento da capacidade absorptiva. Tanto a apropriabilidade

quanto as oportunidades tecnológicas em P&D são fatores decisivos que afetam a aprendizagem organizacional. Em outras palavras, à medida que a organização desenvolve uma ampla e ativa rede de relacionamentos, tanto externos como internos, a consciência dos indivíduos dessas outras capacidades e conhecimentos será reforçada. Nesse sentido, as capacidades absorptivas individuais são mais aproveitadas, e a capacidade absorptiva organizacional é reforçada. Nessa perspectiva, tanto a apropriabilidade quanto as oportunidades tecnológicas em P&D são fatores decisivos que afetam a aprendizagem organizacional.

Embora, outras reconceituações deste constructo tenham sido apresentadas, a interpretação de maior alcance da capacidade absorptiva desde o constructo de Cohen e Levinthal (1990) foi a proposta por Zahra e George (2002). Esses autores revisaram o constructo da capacidade absorptiva utilizando uma perspectiva de processos para propor uma reconceituação da ACAP como uma capacidade dinâmica, salientando a importância da difusão do conhecimento e da integração organizacional como os fatores essenciais a esta discussão. Com base nas conceituações disponíveis na literatura, evidenciaram as diferentes dimensões deste constructo e propuseram uma nova conceituação para a capacidade absorptiva “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacitação dinâmica” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186).

No modelo do constructo da capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002), após quase uma década do estudo de Cohen e Levinthal (1989, 1990), é proposto a inclusão de uma nova dimensão, a transformação, levando-se em consideração duas naturezas (capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada) e quatro capacidades distintas, porém complementares. A capacidade absorptiva potencial constitui-se pelas dimensões de aquisição e assimilação do conhecimento e, a capacidade absorptiva realizada compreende as dimensões de transformação e exploração do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A capacidade absorptiva potencial, em essência, oportuniza a organização a receber conhecimento externo. Este processo ocorre por meio da aquisição e assimilação de conhecimento através do emprego de rotinas e processos para análise, processamento, interpretação e compreensão de informações obtidas a partir de fontes externas. Já a capacidade absorptiva realizada converte o conhecimento acumulado em resultados, através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de rotinas que auxiliam a combinação de conhecimentos existentes e recém-adquiridos de fontes externas para exploração posterior e retroalimentação (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em termos de processos e rotinas, a capacidade absorptiva potencial compreende a pesquisa e monitoramento do ambiente, internalização do conhecimento externo e criação de interpretações e conhecimento compartilhados. A capacidade absorptiva realizada, por sua vez, (re)combina e integra conhecimentos novos e existentes, capitalizando sobre ativos de conhecimento através da institucionalização e aplicação do conhecimento assimilado (BEN-MENACHEM et al., 2013).

De acordo com Zahra e George (2002), cada uma das quatro dimensões da capacidade absorptiva associa-se a um conjunto de componentes e conta com determinados papéis. Todos esses elementos são apresentados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Dimensões da Capacidade Absorptiva - Reconceitualização dos componentes e papéis correspondentes

Naturezas	Dimensões	Componentes	Papéis / Importância
Capacidade Absorptiva Potencial	Aquisição	Investimentos prévios Conhecimentos Prévios Intensidade Velocidade Direção	Escopo de busca Diagrama perceptual Novas conexões Velocidade de Aprendizagem Qualidade de Aprendizagem

Naturezas	Dimensões	Componentes	Papéis / Importância
	Assimilação	Entendimento	Interpretação Compreensão Aprendizagem
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Internalização Conversão	Sinergia Recodificação Bissociação
	Exploração	Uso Implementação	Competências <i>core</i> Recursos de colheita

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002, 189)

A partir da definição seminal de Cohen e Levinthal (1990) como base, estudos subsequentes surgiram como forma de contribuir com o desenvolvimento da capacidade absorptiva (MOWERY; OXLEY, 1996; KIM, 1997; LANE; LUBATKIN, 1998; DYER; SINGH, 1998; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; GEORGE et al., 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006), conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Definições de Capacidade Absortiva

Autores	Definição	Foco do Conceito
Adler (1965)	É a capacidade de um país utilizar e absorver recursos e investimentos externos.	Conceito discutido no contexto de desenvolvimento econômico e investimento estrangeiro. Ênfase macroeconômica.
Cohen e Levinthal (1989)	É a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente.	Conceito adaptado e empregado para estudos no contexto organizacional.
Cohen e Levinthal (1990)	É a capacidade de uma organização reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais.	Conceito redefinido como representação de um aprendizado de “laço simples” (<i>single-loop</i>).
Lane e Lubatkin (1998)	É a capacidade de uma organização aprender com outra organização por meio de uma abordagem de emparelhamento estudante-professor, chamada de “diade de aprendizagem” (<i>learning dyad</i>).	O conceito é baseado em três dimensões: i) a capacidade de reconhecer e valorizar o conhecimento externo; ii) a capacidade de assimilar novo conhecimento externo, e iii) a capacidade de comercializar novo conhecimento externo.
Van den Bosch et al. (1999)	É a capacidade que envolve a avaliação, aquisição, integração e utilização comercial do novo conhecimento externo.	O conceito é desenvolvido em um <i>framework</i> integrado da co-evolução de uma capacidade absorptiva de caminho dependente (<i>path-dependent</i>) e o ambiente de conhecimento.
Zahra e George (2002)	É um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento.	Reconceituam o constructo como uma capacidade dinâmica organizacional, que consiste na capacidade absorptiva potencial (ou seja, aquisição e assimilação) e na capacidade absorptiva realizada (ou seja, transformação e aplicação).
Malhotra, Gosain e Sawy (2005)	É o conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento para produzir capacidades dinâmicas organizacionais.	O conceito considera que a capacidade absorptiva gera capacidades dinâmicas a partir do compartilhamento de conhecimentos em relações interorganizacionais.
Lane, Koka e Pathak (2006)	São processos de aprendizagem (exploratória, transformadora e “exploradora”) que correspondem a reconhecer e compreender o novo conhecimento externo, assimilar esse novo conhecimento e aplicá-lo.	Com base nos trabalhos de Cohen e Levinthal, operacionalizam as três dimensões da capacidade absorptiva e enfatizam que é um processo relacionado com aprendizagem. Nível de análise: Organizacional.
Todorova e Durisin (2007)	É a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo.	Revisam o trabalho de Zahra e George (2002) agregando a primeira dimensão do trabalho de Cohen e Levinthal (reconhecer valor),

Autores	Definição	Foco do Conceito
		incorporam assimilação dentro da dimensão transformação e discutem aspectos de poder.
Fosfuri e Tribó (2008)	Aceitam o modelo proposto por Zahra e George (2002).	PACAP é uma condição necessária para alcançar vantagem competitiva em inovação, mas as empresas também precisam desenvolver a capacidade de transformar e explorar (RACAP).
Vega-Jurado, Gutierrez-Garcia e Fernandes-de-Lucio (2008)	ACAP Industrial: clientes, fornecedores, etc. ACAP Científica: universidades, institutos científicos, etc.	Conhecimentos complexos suscitam interações mais fortes; Relação entre ACAP e complexidade do conhecimento.
Flatten et al. (2011)	É a capacidade de uma organização adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos.	Operacionalizam o constructo a partir das suas dimensões (potencial e realizada) propostas por Zahra e George (2002).
Tsai, Chen e Tseng (2012)	Modelo 3R; Adotam a visão da CD para a construção do modelo, que é formado por três constructos e seis dimensões.	Fazem uso do conceito da Teoria da Adaptação Cognitiva de Piaget.

Fonte: Adaptado de Indart (2010), Santos (2013) e Ferreira (2017)

A partir da evolução do conceito de capacidade absorptiva, é possível perceber a ausência de consenso em determinar quantas e quais são as dimensões que formam esse constructo, haja vista que vários estudiosos ao longo do tempo, foram fundamentando-se nas dimensões propostas, principalmente por Cohen e Levinthal (1989, 1990) e por Zahra e George (2002) para desenvolverem seus estudos empíricos. Muitos estudos (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; CAMISÓN; FÓRES, 2010; FLATTEN et al., 2011) revelam que a capacidade absorptiva de uma organização pode ser mensurada a partir das dimensões inicialmente propostas por Zahra e George (2002), ou seja, como um constructo multidimensional. Outros autores, apresentam variações conforme apresenta-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões do Constructo da Capacidade Absortiva

Autor/Ano	Dimensões
Heeley (1997)	Duas dimensões: Aquisição e assimilação de conhecimento.
Cohen e Levinthal (1989)	Três dimensões: identificação (reconhecimento), assimilação e exploração do conhecimento.
Lane e Lubatkin (1998)	Três dimensões: identificação, assimilação e exploração do conhecimento.
Lane, Salk e Lyles (2001)	Duas dimensões: compreender/assimilar e aplicar conhecimentos.
Zahra e George (2002)	Quatro Dimensões: aquisição e assimilação (capacidade absorptiva potencial) e, transformação e exploração (capacidade absorptiva realizada).
Lane, Koka e Pathak (2006)	Três processos de aprendizagem: exploratória, transformativa e de exploração.
Todorova e Durisin (2007)	Quatro dimensões: reconhecimento de valor, aquisição de conhecimento externo, assimilação e/ou transformação de conhecimento entre firmas e exploração do conhecimento.
Cadiz, Sawyer e Griffith (2009)	Três dimensões: avaliação (identificação e filtragem de informações valiosas), assimilação (conversão de novos conhecimentos em conhecimento utilizável) e aplicação (uso de conhecimento).
Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, e Molina (2011)	Quatro dimensões: aquisição e assimilação de conhecimento (ACAP potencial); transformação do conhecimento prévio com o novo e aplicação do novo conhecimento (ACAP realizada).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Jimenez-Barrionuevo (2009, p. 41).

Relação entre a Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional

No atual ambiente dinâmico de negócios é imprescindível que as organizações adquiram e utilizem o conhecimento externo com vistas a estimular a inovação e melhorar o desempenho (ABECASSIS MOEDAS; MAHMOUD JOUINI, 2008, LANE, SALK; LYLES, 2001). Para alcançar isso, as organizações necessitam expandir sua capacidade absorptiva de conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990), habilidade que visa proporcionar uma vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005).

Considerando-se que, a capacidade absorptiva auxilia na geração de uma vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002), diversos estudos têm focado no desempenho organizacional como um resultado da ACAP. Estudos empíricos que relacionam o constructo da ACAP e do desempenho (seja ele organizacional, operacional, financeiro, no desenvolvimento de novos produtos, de marketing) têm apresentado resultados que revelam uma significativa relação entre estes dois constructos (LYLES; SALK, 1996; LANE; LUBATKIN, 1998; GEORGE et al., 2001; DEEDS, 2001; LANE; SALK; LYLES, 2001; LICHTENTHALER, 2009; BRETTEL; GREVE; FLATTEN, 2011; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001; KOSTOPOULOS et al., 2011; TSAI, 2001; BERGH; LIM, 2008; CHANG; GONG; PENG, 2012; WARANANTAKUL; USSAHAWANITCHAKIT, 2012; ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013).

Verifica-se que a ACAP influencia diretamente a capacidade de geração de valor da empresa, haja vista que esta recombina recursos a fim de incorporar conhecimentos externos. Em outras palavras, a capacidade absorptiva pode ser considerada uma competência que pode transformar o conhecimento externo (em combinação com conhecimento interno) em vantagem competitiva. Desse modo, a maneira como as organizações utilizam suas capacidades para melhorar produtos, processos e rotina caracteriza-se como uma fonte de diferenciação que afetará seu desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Avaliar a relação da ACAP sobre o desempenho em pmes é importante, principalmente porque a escassez de recursos em pequenas e médias empresas torna o processo mais complexo do que os arranjos que uma grande empresa faria em relação à ACAP. Pmes diferem de grandes organizações por apresentar particularidades como: menor participação no mercado, estrutura gerencial diferente, menor receita organizacional, área de operações locais, número de funcionários reduzido, escassez de recursos, falta de competências, falta de pensamento estratégico, confiança em um pequeno número de clientes e, por fim, proprietários profundamente envolvidos nas operações (FORSMAN, 2008; STENTOFT; MIKKELSEN; JOHNSON, 2015). Algumas das características acima mencionadas pressionam mais as pmes, induzindo que a gestão bem-sucedida da ACAP bem como do desempenho organizacional seja mais desafiadora nesse contexto. A questão é analisar como ocorre essa relação no universo das pmes emergentes.

Importante salientar que organizações com níveis mais altos de ACAP possuem maior desempenho inovador do que aquelas com níveis mais baixos de ACAP (CHEN; LIN; CHANG, 2009). Evidências de pesquisas recentes indicam também uma relação positiva entre a capacidade absorptiva e o desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002, LANE; KOKA; PATHAK, 2006; ROSSETTO et al., 2018).

De acordo com o estudo de Kostopoulos et al. (2011), a capacidade absorptiva contribui diretamente e indiretamente com o desempenho financeiro. Tsai (2001) explora em sua pesquisa os efeitos da posição de rede e da ACAP na inovação e no desempenho das unidades de negócios e seus resultados expressam que a capacidade absorptiva significativamente afeta a inovação das unidades de negócios bem como seu desempenho. Lichtenthaler (2009) constatou em seu estudo uma relação positiva entre o aprendizado exploratório, explorativo e

transformador de ACAP e o desempenho financeiro, com diferenças em níveis sob diferentes turbulências ambientais.

Flatten, Greve e Brettel (2011), objetivando ampliar a compreensão acerca da ACAP e seus efeitos nas pmes, verificaram que as alianças estratégicas têm um forte efeito no desempenho da empresa, enquanto a ACAP influencia o desempenho da empresa e o sucesso das alianças estratégicas. O modelo de mediação destes pesquisadores mostra que o relacionamento entre o ACAP e o desempenho da empresa é parcialmente mediado por alianças estratégicas.

Koerich, Cancellier e Tezza (2015), a partir de um estudo com 230 empresas varejistas da Grande Florianópolis, confirmaram o relacionamento positivo entre ACAP e desempenho organizacional, corroborando estudos como os de Wales, Parida e Patel (2013), Sciascia et al. (2014) e Engelen et al. (2014). Outros estudos destacados a seguir também confirmam esse relacionamento entre capacidade absorptiva de conhecimento e desempenho organizacional, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Estudos de Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional

Autor (es)	Foco do Estudo
García-Sánchez, García-Morales e Martín-Rojas (2018)	Uma amostra de 160 empresas de tecnologia europeias mostra melhora no desempenho organizacional por meio da influência positiva no ACAP potencial e realizado.
Rangus, Drnovšek, Di Minin e Spithoven (2017)	O estudo examina como a capacidade absorptiva e a inovação aberta interagem para impactar o desempenho da inovação, com base em um grande conjunto de dados de empresas que operam na Eslovênia. Os resultados mostram o efeito positivo da ACAP no desempenho da inovação.
Rangus e Slavec (2017)	Resultados com uma amostra de 421 empresas de manufatura e serviços sugerem que a capacidade absorptiva impacta na inovação de uma empresa, que por sua vez afeta o desempenho organizacional.
Adams et al. (2016)	Este estudo investiga a relação entre capacidade absorptiva e desempenho organizacional na Áustria, Brasil, Alemanha, Índia, Cingapura e Estados Unidos, usando uma amostra em diversos setores. Os resultados evidenciam uma relação positiva entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.
Najafi-Tavani, Najafi-Tavani, Naudé, Oghazi e Zeynaloo (2018)	Dados de uma pesquisa com 258 empresas iranianas em indústrias de manufatura de alta e média tecnologia mostram que os efeitos das redes de inovação colaborativa na capacidade de inovação de produtos ou processos são significativos apenas na presença de ACAP.
Wu e Voss (2015)	A influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional é positiva nas empresas chinesas, usando uma amostra do setor manufatureiro e de outras indústrias diversificadas, incluindo têxteis, telecomunicações e produtos químicos.
Cardozo, Filho e Vaccaro (2019)	Através de uma amostra com 130 empresas brasileiras de TI, os resultados do estudo mostram relações significativas entre as dimensões da capacidade absorptiva e desempenho organizacional, indicando que uma característica do mercado tecnológico é traduzida pela capacidade de adaptação e demonstrando a influência da capacidade absorptiva potencial e realizada no desempenho, como explicado pelas capacidades dinâmicas da firma.
Oliveira et al. (2018)	Através de uma pesquisa com 150 respondentes, os principais achados da pesquisa evidenciam que a capacidade absorptiva potencial percebida impacta positivamente a inovação percebida e o desempenho organizacional interno e externo percebidos. A inovação percebida mediou de forma parcial a relação entre a capacidade absorptiva potencial percebida e o desempenho organizacional interno e externo percebidos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Cardozo, Kronmeyer e Vaccaro (2019).

Desse modo, os resultados reforçam a constatação de Zahra e George (2002), de que, para melhorar o desempenho, as organizações devem desenvolver e gerenciar todas as

dimensões da capacidade absorptiva, simultaneamente. Assim, dado o papel da ACAP em influenciar positivamente o desempenho geral de uma organização, sugere-se a seguinte hipótese:

H1: A capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas emergentes.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo descritivo do tipo levantamento ou *survey*, com corte transversal. A população alvo da pesquisa foi composta por pequenas e médias empresas emergentes, do segmento do varejo da região da Grande Florianópolis, Santa Catarina. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários autoadministrados, respondido pelo principal dirigente das empresas, quando possível, senão, por alguém responsável pelo estabelecimento. Foi considerado uma amostra total de 439 empresas (foram retiradas empresas com mais de 100 funcionários).

A análise dos dados foi realizada por meio do software STATA. Para testar a hipótese proposta pelo estudo, procedeu-se a análise da relação teórica investigada por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que consiste como um conjunto de técnicas que tem sido amplamente utilizado para o estudo de relacionamentos entre constructos latentes, podendo um modelo de equações estruturais ser visto como um padrão de relacionamentos entre variáveis mensuradas e latentes (BREI; LIBERALI NETO, 2006).

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de três blocos, categorizados de acordo com os construtos da pesquisa. Para capturar a capacidade absorptiva, o primeiro bloco fundamentou-se em uma medida multidimensional existente na literatura desenvolvida por Flatten, Greve e Brettel (2011), a qual solicitava aos respondentes que classificassem numa escala Likert, variando de “1- nenhuma concordância” e “7 – máxima concordância” questões relacionadas à capacidade absorptiva. Para capturar o desempenho organizacional, o segundo bloco, amparou-se em uma escala adaptada do estudo de Beal (2000) e do estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011), através da qual solicitava-se aos respondentes que especificassem seu respectivo nível de satisfação com o desempenho de sua empresa em relação aos concorrentes, através de uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de “1 - muito menor que os principais concorrentes” e “7 - muito maior que os principais concorrentes”. O terceiro bloco era caracterizado por variáveis de identificação do gestor respondente e das organizações pesquisadas. Referente à caracterização do gestor respondente, solicitava-se o cargo ou função ocupado na organização. A parte relativa à caracterização da organização solicitava: ano de fundação da organização, número de pessoas ocupadas e setor de atividade.

Resultados

O estudo foi realizado com gestores de pequenas e médias empresas varejistas de treze bairros da Grande Florianópolis. Em relação ao perfil dos gestores dos estabelecimentos pesquisados, no que diz respeito ao cargo ou função do respondente, verificou-se, conforme a Tabela 1, que 75,3% caracterizam-se como sócios da organização, seguidos de 19,1% que se caracterizam como dirigentes. A partir desses dados, constata-se que a maior parte dos dados da pesquisa advém de sócios e gestores, expressos por 94,4%, ou seja, por pessoas que possuem uma visão mais completa sobre a organização e, geralmente, caracterizam-se como os mais bem informados sobre as operações.

Tabela 1 - Características dos Respondentes

Características do Respondente	Percentual (%)
Sócio proprietário com atividades de gestão no empreendimento	69,7
Dirigente não proprietário	19,1
Sócio proprietário sem atividades de gestão no empreendimento	5,6
Outros	5,4
Segmento	
Comércio	85,0
Serviço	15,0

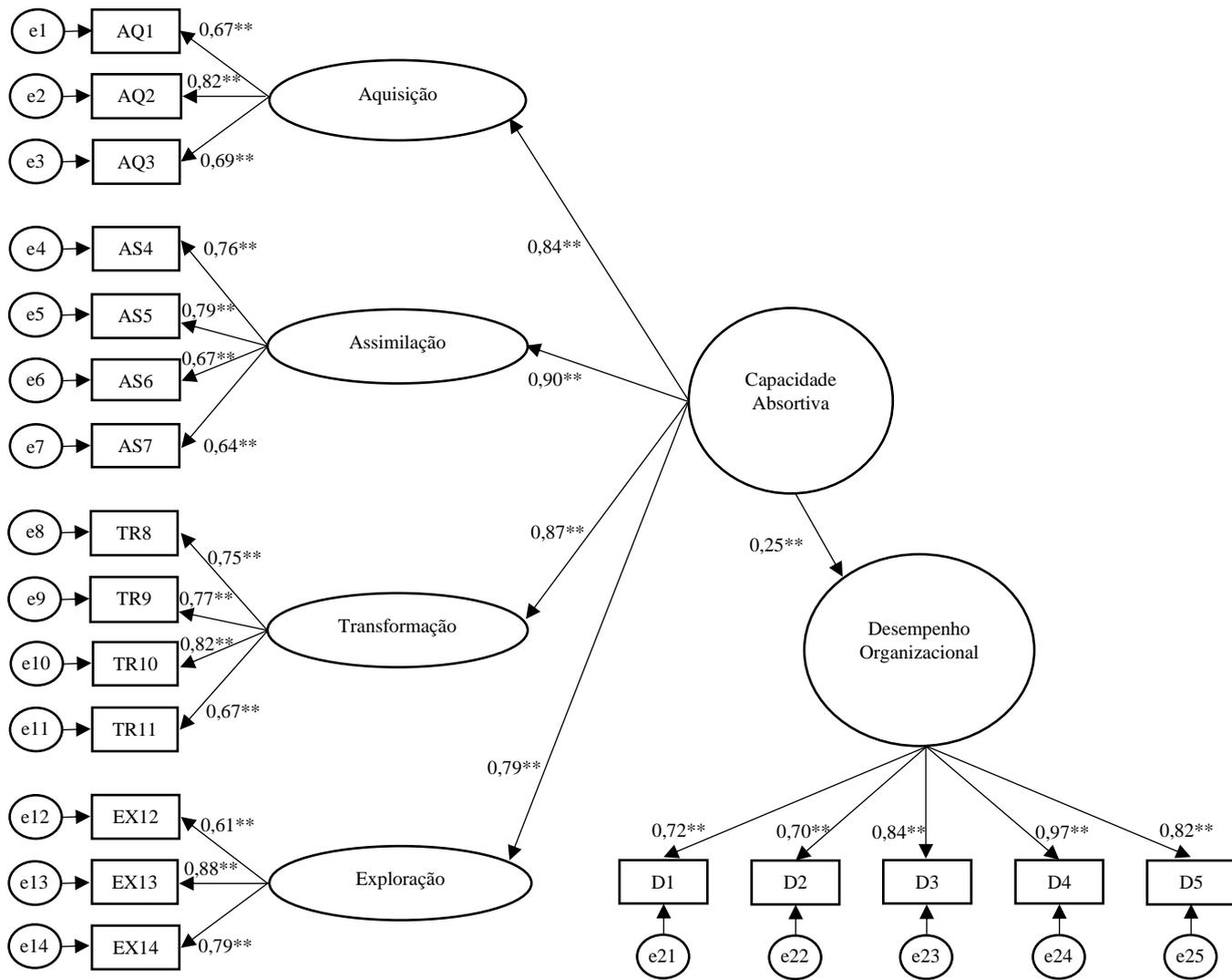
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Com relação à categoria “Outros” expressa por 5,4%, trata-se de uma classe na qual estão compilados apenas dois cargos para os respondentes que entenderam não se enquadrar nos anteriores, os quais são gerente e proprietário. A média de idade das empresas da amostra deste estudo é de 12,1 anos, o que denota maturidade, tendo passado pelo período crítico dos primeiros cinco anos de vida, no qual a mortalidade é maior. Em relação ao tamanho das empresas, a média do número de pessoas ocupadas é de 8,0, que se caracteriza como microempresa ou empresa de pequeno porte, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da organização. Com relação aos segmentos de atuação, 85% são empresas do comércio e 15% de serviços.

Modelagem de Equações Estruturais

Considerando-se a constatação de estudos que indicam que empresas que inovam reforçam técnicas de gestão, o que por sua vez viabiliza o alcance de níveis mais altos de desempenho (MARQUES et. al., 2015), e que a hipótese de pesquisa estabelecida previa o relacionamento entre Inovação Frugal e Desempenho Organizacional, procedeu-se a análise dessa relação teórica através da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Figura 1 - Coeficientes de ACAP e Desempenho no Modelo Geral



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Na análise desenvolvida a relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional apresentou-se como significativa ($\gamma = 0,253$, $p = 0,000$), conforme Figura 1 demonstrando o relacionamento entre os constructos no universo de pmes emergentes estudado. O suporte desta hipótese de pesquisa corrobora grande parte de estudos empíricos que relacionam o constructo da ACAP e do desempenho (seja ele organizacional, operacional, financeiro, no desenvolvimento de novos produtos, de marketing), cujos resultados revelam uma significativa relação entre estes dois constructos (GEORGE et al., 2001; LICHTENTHALER, 2009; BRETTEL; GREVE; FLATTEN, 2011; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001; KOSTOPOULOS et al., 2011; TSAI, 2001; BERGH; LIM, 2008; CHANG; GONG; PENG, 2012; WARANANTAKUL; USSAHAWANITCHAKIT, 2012).

Flatten, Greve e Brettel (2011) constataram, através de sua pesquisa, a influência significativa e positiva da ACAP no desempenho da empresa. Ainda, verificaram que, as alianças estratégicas têm uma influência mediadora na relação entre a ACAP e o desempenho apenas quando se trata de organizações estabelecidas. O estudo de Herath e Mahmood (2014) verificou que a orientação estratégica junto a uma alta capacidade absorptiva de conhecimento aperfeiçoa o desempenho das organizações. Os pesquisadores Wu e Voss (2015) através de um estudo com 160 empresas chinesas constataram que as organizações com maior capacidade absorptiva possuem um melhor desempenho internacional quando se internacionalizam numa fase precoce do ciclo de vida.

O estudo de Chaudhary e Batra (2018) que buscou compreender o universo de pequenas empresas familiares e empresas de economias emergentes mostra que a maioria das pesquisas sobre gestão do conhecimento e ACAP reflete a experiência de grandes empresas profissionais (GRAY, 2006), nessa direção o estudo dos autores buscou entender as questões de gestão do conhecimento nas empresas familiares em um contexto pouco explorado. A pesquisa sobre ACAP em pequenas empresas familiares revelou que, para obter vantagem competitiva sustentável, as empresas familiares precisam combinar e reconfigurar adequadamente seus conhecimentos existentes com novos conhecimentos emergentes no ambiente, permitindo, dessa forma que as empresas ajam de maneira empreendedora, entendam o que seus clientes precisam e acompanhem as mudanças externas de tecnologia, que por sua vez se traduzirão em desempenho superior.

A pesquisa de Rossetto et al. (2018) que buscou examinar o papel das dimensões transformação e aplicação de conhecimento, as quais compõem a capacidade absorptiva realizada no desempenho das pmes vitivinícolas, constatou o efeito positivo da ACAP no desempenho, cuja explicação reside justamente na ação do fornecimento de conhecimento através da rede de relacionamentos e, associações, cooperativas, independentemente do tamanho ou sofisticação organizacional e administrativa da empresa, gerando possibilidade de desempenho igualitário entre todos os integrantes da rede.

Embora haja estudos que levem ao entendimento de que a capacidade absorptiva leva a maiores desempenhos, como os estudos apresentados, Barney (1991) afirma que é o uso estratégico dos recursos que leva ao desempenho superior, ou seja, não basta ter capacidades superiores se estas não forem utilizadas com estratégias adequadas.

Através da visão do constructo da Capacidade Absortiva de acordo com Cohen e Levinthal (1990), evidenciando os aspectos cognitivos subjacentes ao processo de aprendizagem, caracterizando a ACAP como a habilidade de uma organização de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. E ainda a definindo como um subproduto não apenas dos investimentos em P&D, mas também da diversidade ou amplitude de sua base de conhecimento, sua prévia experiência de aprendizagem, uma linguagem compartilhada, o cruzamento de interfaces funcionais, os modelos mentais e a capacidade de resolução de problemas dos membros da organização (CAMISÓN; FORES,

2010), constatou-se que no universo das PMEs em estudo, a ACAP influencia positivamente o desempenho organizacional.

Conclusão

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas emergentes, do segmento do varejo. Portanto, buscou-se contribuir para a literatura sobre esse tema, por meio da utilização de uma escala multidimensional para a medição da Acap, desenvolvida e validada por Flatten et al. (2011), estudo que foi realizado com empresas alemãs de setores de pesquisa intensiva, haja vista que a Acap é especialmente importante para esse tipo de organização. Para capturar o desempenho organizacional, utilizou-se uma escala adaptada do estudo de Beal (2000) e do estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011).

Os achados desse estudo confirmam que a capacidade absorptiva exerce um efeito positivo no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas emergentes. Os resultados reforçam a constatação de Zahra e George (2002) que para melhorar o seu desempenho, as organizações devem desenvolver e gerenciar todas as dimensões da ACAP simultaneamente.

A partir dos resultados obtidos, algumas atividades/rotinas organizacionais podem ser destacadas para que as pequenas e médias empresas emergentes desenvolvam ainda mais a sua capacidade absorptiva, dentre as quais se destacam: promover o acesso e busca de informações em diversas fontes de conhecimento; buscar informações importantes com frequência; compartilhamento de ideias bem como resolução de problemas entre a equipe de trabalho (considerando-se tratar de pmes); priorizar um fluxo rápido de informações entre todos os envolvidos no processo; desenvolver a capacidade e iniciativa nos funcionários de associar os novos conhecimentos, vinculando-os aos conhecimentos já assimilados; desenvolver a capacidade nos funcionários de absorver novos conhecimentos, possibilitando que apliquem-no em seu trabalho prático, gerando também novas ideias; apoiar o desenvolvimento de novos produtos/serviços; apoiar o uso de novas tecnologias visando a realização do trabalho de forma mais eficaz.

A partir das sugestões expostas e através de uma análise mais minuciosa sobre a capacidade absorptiva, é possível perceber que, o conhecimento perpassa o indivíduo, o grupo/equipe e a organização. O conhecimento reconhecido e obtido pelos indivíduos, concebido externamente à organização e crucial às suas operações, é traduzido e integralizado a nível de grupo, sendo por fim, institucionalizado, a nível organizacional. Nessa perspectiva, compete à organização a elaboração de mecanismos, os quais viabilizem a incorporação e institucionalização do conhecimento, articulando o conhecimento existente com o adquirido. A partir disso, o conhecimento institucionalizado é integrado/associado às práticas organizacionais, propiciando o aprimoramento e o desenvolvimento de competências existentes ou a concepção de novas competências.

Com relação às contribuições acadêmicas, o estudo abordou um modelo com a determinação de características de um grupo de empresas, através da mensuração da predisposição de pequenas e médias empresas emergentes para capacidade absorptiva. Fritsch e Santos (2015) destacam em sua pesquisa com pmes, constructos que são influenciados pela capacidade absorptiva, sobressaindo a inovação e o desempenho, fato que comprova o crescente interesse em ampliar o entendimento das relações entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional. Importante ressaltar que o processo de inovar, é um grande desafio para várias organizações, haja vista a existência de algumas barreiras relacionadas, como por exemplo, o tamanho organizacional, o contexto econômico ou a cultura. Questões de liderança, a falta de capacitação, a capacidade limitada para acesso e compartilhamento de conhecimentos, financiamento de operações e novas iniciativas, atrair e reter profissionais

qualificados ou capturar ideias de funcionários caracterizam-se como outras barreiras em regiões periféricas (MCADAM et al., 2004) e em países em desenvolvimento (NORTH; SILVA NETO; DÁVILA, 2013).

Diante da carência de estudos nesse contexto organizacional e da necessidade de tratar de maneira diferenciada os pequenos negócios para que tenham condições de competir no mercado, este estudo propôs-se a contribuir teoricamente com o objetivo de melhorar a compreensão sobre a influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional em pmes emergentes. A partir das principais conceituações e reconceituações relacionadas à ACAP, verifica-se que não há um framework teórico que considere a utilização dos fluxos de conhecimento em contextos de pmes de países emergentes. É importante salientar que há características únicas das pequenas empresas, as quais fornecem um contexto interessante e único para a exploração da capacidade absorptiva. Verifica-se que a maior parte das pequenas empresas possui recursos limitados em termos de finanças, experiência e tempo, fatores que levam à dificuldade na captação de clientes e recursos necessários à inovação, elemento crítico à geração de receita nas empresas (AGBEIBOR JÚNIOR, 2006).

Destaca-se ainda que, a relevância da ACAP tanto para as pequenas quanto para as grandes empresas, incentiva o estudo da ACAP dentro de organizações em países em desenvolvimento e, a comparação dos resultados com estudos realizados em países desenvolvidos (NDIEGE; HERSELMAN; FLOWERDAY, 2012).

Reconhece-se que o escopo do estudo poderia ser ampliado, analisando-se a influência de outros fenômenos na relação analisada. Ao mesmo tempo, destaca-se que os resultados obtidos com a presente pesquisa não podem ser generalizados para toda a população de pmes emergentes varejistas que operam no Brasil, uma vez que foi utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade. À luz dos resultados, indicamos como sugestões para pesquisas futuras que novos estudos se debrucem sobre o estudo de capacidade absorptiva e desempenho organizacional, avaliando se a cultura organizacional ou a orientação empreendedora favorece ainda mais essa relação.

Referências

- ABECASSIS MOEDAS, C.; MAHMOUD JOUINI, S. B. Absorptive capacity and source recipient complementarity in designing new products: An empirically derived framework. **Journal of Product Innovation Management**, 25(5), 473–490, 2008.
- ADAMS, D. R.; FLATTEN, T. C.; BRINKMANN, H.; BRETTEL, M. Consequences and antecedents of absorptive capacity in a cross-cultural context. **International Journal of Innovation Management**, 20(1), 2016.
- AGBEIBOR JUNIOR, W. Pro-poor economic growth: role of small and medium sized enterprises. **Journal of Asian Economics**, v. 17, n. 1, p. 35-40, 2006.
- ALEGRE, J.; SENGUPTA, K.; LAPIEDRA, R. Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. **International Small Business Journal**, 31(4), 454 – 470, 2013.
- ADLER, J.H. **Absorptive capacity**: the concept and its determinants. Washington: Brookings Institution, 1965.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEN-MENAHM, S. M. et al. Strategic Renewal over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. **Long Range Planning**, v. 46, n. 3, p. 216 235, jun. 2013.
- BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de Modelagem de Equações Estruturais na Área de Marketin: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no Exterior. **Revista de Administração Contemporânea**. 10 (4): 131 – 151, 2006.
- BRETTEL, M.; GREVE, G.I.; FLATTEN, T.C.; Giving up linearity: Absorptive Capacity and Performance. **Journal of Managerial Issues**, v. 23, p.164-189; 2011.

BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; MARTIN, F. **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business**, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 3rd ed. 2009.

BERGH, D., LIM, E. Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. **Strategic Management Journal**, 29, 593-616, 2008.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, 63, 707-715, 2010.

CARAYANNIS, E.; POPESCU, D.; SIPP, C.; STWART, M. Technological learning for entrepreneurial development in the knowledge economy (KE): case studies and lessons learned. **Technovation**, 26: 419-443, 2006.

CARDOZO, C. T.; KRONMEYER, O. R.; VACCARO, G. L. R. Keep innovating: Absorptive capacity and the performance of Brazilian information technology companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 499-519, 2019.

CASSOL, A. et al. Capacidade absorptiva como moderadora da relação entre inovatividade organizacional e desempenho inovador de pequenas e médias empresas brasileiras. **Interciencia**, v. 44, n. 1, p. 15-22, 2019.

CHANG, Y.; GONG, Y.; PENG, M. W. Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. **Academy of Management journal**, v. 55, n. 4, p. 927-948, 2012.

CHAUDHARY, S.; BATRA, S. Absorptive capacity and small family firm performance: exploring the mediation processes. **Journal of knowledge management**, 2018.

CHEN, Y. S., LIN, M. J. J.; CHANG, C. H. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, 38, 152-158, 2009.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: the two faces of R&D. **Economic Journal**, V. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, V. 35, n.1, p. 128-152, 1990.

DEEDS, D.L. The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.18, p. 29-47, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, 23(4), 660-679, 1998.

FERREIRA, G. C. **Capacidade de Absorção e Desempenho em Inovação em empresas familiares brasileiras**. Tese. Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2017.

FLATTEN, T.C. et al. A measure of absorptive capacity: development and validation. **European Management Journal**, V. 29, p.98-116, 2011.

FLATTEN, T.C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance: the mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, V. 8, p.137-152, 2011.

FORSMAN, H. Business development success in SMEs: A case study approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 15(3), 606-622, 2008.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, 36:173-87, 2008.

GARCÍA-SÁNCHEZ, E.; GARCÍA-MORALES, V.J.; MARTÍN-ROJAS, R. Influence of Technological Assets on Organizational Performance through Absorptive Capacity, Organizational Innovation and Internal Labour Flexibility. **Sustainability**, 10, 770, 2018.

GEORGE, G.; ZAHRA, S.A.; WHEATLEY, K.K.; KHAN, R. The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. **Journal of High Technology Management Research**, V. 12, p. 205-226, 2001.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, V. 17, p. 109-122, 1996a.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, V. 7, p. 375-387. 1996b.

HERATH, H. M. A.; MAHMOOD, R. Strategic orientations and SME performance; Moderating effect of absorptive capacity: A research model of firm performance. In: **Proceedings of the 9th International Conference on Business Management Turning Crisis into Opportunities: Meeting the Unmet ICBM**. p. 21-41, 2012.

- INDARTI, Nurul. **The effect of knowledge stickiness and interaction on absorptive capacity**: Evidence from furniture and software small and medium-sized enterprises in Indonesia. Thesis. University of Groningen, Groningen, The Netherlands, 2010.
- JANSEN, J. J., VAN DEN BOSCH, F. A. AND VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. **Schmalenbach Business Review**, 57, 351–63, 2005.
- JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M., GARCÍA-MORALES, V. J., & MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, 31, 190-202, 2011.
- KIM, L. **Imitation to Innovation**: The Dynamics of Korea's Technological Learning. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- KOERICH, G. V.; CANCELLIER, E. L. P. L.; TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: Um estudo em empresas varejistas catarinenses. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 238-267, 2015.
- KOSTOPOULOS, K., PAPAEXANDRIS, A., PAPACHRONI, M., & IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, 64, 1335-1343, 2011.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, V. 19, p. 461-477, 1998.
- LANE, P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, V. 31, p.833-863, 2006.
- LANE, P. SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, V. 22, p. 1139-1161, 2001.
- LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, V. 52, p. 822-846, 2009.
- LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: na empirical examination in the Hungarian Context. **Journal of International Business Studies**, vol. 27, issue 5, 877-903, 1996.
- MALHOTRA, Arvind; GOSAIN, Sanjay; SAWY, Omar A. El. Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. **MIS quarterly**, p. 145-187, 2005.
- MARQUES, C. S.; LEAL, C.; MARQUES, C. P.; CARDOSO, A. R. Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance: A Qualitative Study of the Footwear Industry. **Journal of the Knowledge Economy**. p. 1-17, 2015.
- MCADAM, R. et al. Absorbing new knowledge in small and medium-sized enterprises: A multiple case analysis of Six Sigma. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 1, p. 81-109, Feb. 2014.
- MOILANEN, M.; OSTBYE, S.; WOLL, K. Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation, **Springer Science & Business Media, Small Bus Econ** (2014)43, 447-462, 2014.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. **Cambridge Journal of Economics** 19 (1), 67–93, 1995.
- MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural mode. **Technovation**, v.29, p. 859–872, 2009.
- MUSCIO, A. The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. **Economics of Innovation & New Technology**, V. 16, p. 653–668, 2007.
- NAJAFI-TAVANI, S., NAJAFI-TAVANI, Z., NAUDÉ, P., OGHAZI, P.; ZEYNALOO, E. How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. **Industrial Marketing Management**, 73, 193-205, 2018.
- NDIEGE, J.R.; HERSELMAN, M.E.; FLOWERDAY, S.V. Absorptive capacity: relevancy for large and small enterprises. **South African Journal of Information Management**, V. 14, p.1-9, 2012.
- NORTH, K.; SILVA NETO, E.; DÁVILA, G. A. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 06-19, 2013.
- OLIVEIRA, R. S. et al. O desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior: uma análise da capacidade absorptiva potencial e da inovação. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 4, p. 292-306, 2018.

ORTEGA-ARGILÉS, R.; VIVARELLI, M.; VOIGT, P. R&D in SME's a paradox? *Small Business Economics*, vol. 33, p. 03-11.

RAMMER, C.; SPIELKAMP, A.; CZARNITZKI, D. Innovation success of non-R&D performers: Substituting technology by management in small firms. *Small Business Economics*, 33, 35–58, 2009.

RANGUS, K. et al. The role of open innovation and absorptive capacity in innovation performance: Empirical evidence from Slovenia. *Journal of East European Management Studies*, p. 39-62, 2017.

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

ROSSETTO, C. R.; FUCHS, J. P. S.; CARVALHO, C. E.; SAUSEN, J. O. A relação entre Capacidade Absortiva, Dinamismo Ambiental e Desempenho no Setor Vinícola do Sul do Brasil. **X EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo/SP, 2018.

SANTOS, J. L. S. **Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro**. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2013.

SCIASCIA, S.; D'ORIA, L.; BRUNI, M.; LARRAÑETA, B. Entrepreneurial Orientation in low and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance. *European Management Journal*, v. 32, n. 5, p. 761-769, 2014.

STENTOFT, J.; MIKKELSEN, O. S.; JOHNSEN, T. E. Going Local: A trend towards insourcing of production? In: **Supply Chain Forum: An International Journal**. Taylor & Francis, 2015. P. 2-13.

STOCK, G.N.; GREIS, N.P.; FISCHER, W.A. Absorptive capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, V. 12, p. 77-99, 2001.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, v.32, p. 774– 786, 2007.

TSAI, W. Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, V. 44, p. 996-1004, 2001.

TSAI, Y. Y., CHEN, C. N.; TSENG, C. L. Absorptive Capacity: Responsive, Realized, and Reconfigured. In: *Knowledge and Learning: Global Empowerment*; **Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2012**, 711-719. International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, 2012.

TU, Q.; VONDEREMBSE, M.A.; RAGU-NATHAN, T.S.; SHARKEY, T.W. Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, v.24, p. 692–710, 2006.

VALENTIN, L., LISBOA, J., FRANCO, M. Knowledge management: an empirical study of the absorptive capacity of Portuguese SMEs. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**, 2, 1230-1238, 2012.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, V. 10, n.5, p. 551-568, 1999.

VEGA-JURADO, J., GUTIÉRREZ-GRACIA, FERNÁNDEZ-DELUCIO, A. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v.38, p. 392-405, 2008.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*. V. 27, n. 2, p.185-203, 2002.

WALES, W.; PARIDA, V.; PATEL, P. Too much of a good thing? Absorptive Capacity, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*. v. 34, p.622-633, 2013.

WARANANTAKUL, W., USSAHAWANITCHAKIT, P. Marketing knowledge absorptive capacity and marketing performance: an empirical investigation of food product exporting business in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 12, 62-80, 2012.

WONG, K. Y., ASPINWALL, E. Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44–61, 2004.

WU, A.; VOSS, H. When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China. *International Business Review*, 24(2), 2015.