

Área: Estratégia | Tema: Temas Emergentes em Estratégia

**CAPACIDADE ABSORTIVA: PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS E NÚCLEOS  
SETORIAIS E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**ABSORPTIVE CAPACITY: BUSINESS ASSOCIATIONS AND SECTOR ASSOCIATIONS AND THEIR  
RELATIONS WITH PERFORMANCE**

Mattheus Santana Cavalcante, Ivanete Schneider Hahn, Julia Bianchi e Anderson Antônio Mattos Martins

**RESUMO**

A premissa das capacidades absorptivas está ancorada em Penrose (1959), que fundamenta a teoria da firma, na qual é um agente inovador, que acumula habilidades em um ambiente de mutação permanente. Nesse sentido, as organizações acumulam habilidades e conhecimentos para aprimorar a tecnologia que permite ganhos de desempenho, a fim de manter e expandir sua posição dentro do mercado, ou seja, sendo competitiva. Desse modo, a capacidade absorptiva é definida como a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento para promover inovação e desempenho que permitam a vantagem competitiva em seus mercados. Este estudo se propôs a investigar como a participação em núcleos setoriais e associações empresariais se relaciona com a capacidade absorptiva das empresas e sua percepção de desempenho. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, operacionalizada por meio de uma survey com 89 empresas Catarinenses. Os resultados mostram que: (1) a maioria dos respondentes atua em prestação de serviços (55,1%) e comércio e varejo (25,8%); (2) 38,2% se enquadram como grandes empresas, e 32,6% são classificadas como pequenas empresas; (3) 43,2% dos respondentes estão associados entre 1 e 5 anos e 23,6% há mais de 10 anos; (4) 34,8% dos respondentes informaram que são participantes de núcleos setoriais (sendo os mais frequentes o Núcleo dos Jovens Empreendedores, de contadores, e imobiliário); (5) quanto à capacidade absorptiva das empresas pertencentes a amostra, verificou-se que as empresas entendem ter boas fontes de aquisição (média 3,97), boa capacidade de assimilação (média 3,76) e transformação (média 3,90) para explorar (média 3,95); (6) em relação a percepção de desempenho, verificou-se que as empresas se mostram satisfeitas de modo intermediário com seu desempenho. (7) Por fim, na análise da correlação verificou-se que integrar associações empresariais ou núcleos setoriais não tem relação com a capacidade absorptiva e nem com a percepção de desempenho.

**Palavras-Chave:** Associações Empresariais

**ABSTRACT**

The premise of absorptive capacities is anchored in Penrose (1959), which underlies the firm theory, where an innovative agent accumulates skills in an environment of permanent mutation. Organizations accumulate skills and knowledge to improve the technology that allows performance gains in order to maintain and expand their position within the market, that is, being competitive. Thus, the absorptive capacity is defined as the ability to identify, assimilate and exploit the knowledge to promote innovation and performance that allow the competitive advantage in their markets. This study aimed to investigate how the participation in sectorial nuclei and commercial associations is related to the absorptive capacity of companies and their perception of performance. A quantitative and descriptive research was carried out through a survey of 89 companies from Santa Catarina, Brazil. The results show that: (1) the majority of respondents engaged in services (55.1%) and commerce and retail (25.8%); (2) 38.2% are classified as large enterprises, and 32.6% are classified as small enterprises; (3) 43.2% of respondents are associated between 1 and 5 years and 23.6% for more than 10 years; (4) 34.8% of the respondents reported that they are participants in sectorial nuclei (the most frequent being the Young Entrepreneurs, Accountants, and Real Estate Nucleus); (Average of 3.97), good assimilation capacity (average 3.76) and transformation (average 3.90) to explore (average 3.95); (6) in relation to the perception of performance, it was verified that the companies are satisfied with their performance. (7) Finally, in the analysis of the correlation, it was verified that integrating commercial associations or sectorial nuclei has no statistical relation with the absorptive capacity nor with the perception of organizational performance of the companies belonging to the sample.

**Keywords:** Capacidade Absortiva

# **CAPACIDADE ABSORTIVA: PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS E NÚCLEOS SETORIAIS E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

## **1 INTRODUÇÃO**

A estratégia é vista como um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Estudos mostram que as organizações que adotam a gestão estratégica geralmente apresentam melhor desempenho do que organizações que não adotam (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 7). Uma das escolhas estratégicas que as empresas podem fazer, é a sua participação em associações empresariais e núcleos setoriais.

Por definição, as Associações Comerciais e Empresariais são entidades corporativistas, prestadoras de serviços, desde a simples reprodução de documentos a “consultas de proteção ao crédito, treinamentos, parcerias, convênios e, principalmente, o fomento de discussões socioeconômicas sobre questões gerais e de âmbito municipal, estadual ou federal” (KNOREK; KOHUT, 2015, p.2). A participação nestas associações ou núcleos, de alguma forma é dependente da capacidade da empresa de absorver conhecimentos, tecnologias e informações que são compartilhadas entre os entes envolvidos.

Assim, o propósito das associações “é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas e independentes” (KNOREK; KOHUT, 2015, p.2). Para os autores, estas ações possibilitam ganhos em escala, sem perda de flexibilidade das empresas associadas.

Em nível nacional existem ao todo 27 federações, representantes de cada um dos estados, que agregam 2.300 associações comerciais e empresariais que associam, por adesão voluntária, mais de dois milhões de empresários, pessoas jurídicas e físicas, de todos os setores da economia (CACB, 2019). Estes dados mostram que, existe uma força muito grande nas associações comerciais, e descobrir como elas contribuem para o desempenho da empresa, é uma contribuição não só a teoria, mas também à prática das empresas associadas e para uma verificação da efetividade dos trabalhos desenvolvidos pelas associações.

A capacidade absorptiva pode ser definida como uma capacidade dinâmica, constituindo um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual a empresa adquire, transforma e explora o conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002). A necessidade de maximizar a produtividade e reduzir custos significa que as empresas compartilham conhecimento nos elos da cadeia de suprimentos, investindo em processos de transferência de conhecimento interorganizacionais. Esses processos incluem investimento em capacidade de absorção. Cohen e Levinthal (1990) descrevem que as empresas devem investir na capacidade de absorção para reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. Desse modo, a capacidade absorptiva é definida como a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento para promover inovação e desempenho que permitam a vantagem competitiva em seus mercados.

Neste estudo, o conceito de capacidade absorptiva utilizado segue o proposto em Lane, Koka e Pathak (2006, p. 836), que explicam que se refere “a habilidade para identificar e atribuir valor ao conhecimento externo, assimilá-lo e comercialmente aplicá-lo”. Portanto, o sentido da eficácia da Capacidade Absortiva está ligado à sua aplicabilidade comercial, ou seja, ao uso que a empresa faz desse conceito - se é capaz de gerar valor para si a partir dos conhecimentos novos adquiridos.

Após as primeiras definições de capacidade absorptiva, - especialmente a proposta por Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994), os quais relatam que a capacidade absorptiva busca

criar conhecimentos, - muitos estudos foram conduzidos, por exemplo: Velozo e Morozini (2019), Oliveira et al. (2018), Werland e Fiates (2018), Engelman e Schreiber (2018), Crespi, Costa e Preusler (2018), Sbissa et al. (2018), Engelman e Schreiber (2018), Furlan, Angnes e Morozini (2018), Garrido et al. (2017), Nascimento et al. (2017), Ciotti e Favretto (2017), Cassol, Zapalai e Cintra (2017), Rossetto et al. (2017), Moura et al. (2017), Fuchs, Rossetto e Carvalho (2016), Cassol et al. (2016), Soares e Mazon (2016), Engelman et al. (2016), Cassol et al. (2016), Bezerra et al. (2016), Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014) e Wegner e Maehler (2012).

Em comum entre eles verifica-se a inexistência de análises pautadas na capacidade de absorção oriunda da participação de associações comerciais. Este estudo se propôs a investigar como a participação em núcleos setoriais e associações empresariais se relaciona à capacidade absorptiva das empresas e sua percepção de desempenho.

## **2 CAPACIDADE ABSORTIVA**

Os pioneiros a conceituarem capacidade absorptiva foram Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994), os quais relatam que se trata de uma parte importante da capacidade de uma empresa em criar conhecimentos. A capacidade absorptiva foi definida inicialmente como “[...] a habilidade que uma organização tem de identificar conhecimento técnico e científico, disponível no ambiente externo no qual está inserida, internalizar e assimilar este conhecimento, para aplicá-lo visando aprimorar seus produtos e serviços” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128).

A Capacidade absorptiva teve seu início na macroeconomia e seu significado foi primeiramente atribuído à capacidade de identificar, absorver, incorporar e explorar o conhecimento do ambiente e reconhecer o valor de uma informação externa, assimilando-a e aplicando-a na organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990 apud GAEBLER, 2015). O Quadro 1, apresenta as dimensões da capacidade absorptiva das empresas, seguindo o proposto por Picoli e Takahashi (2013, p.4).

Zahra e George (2002) sugerem que a capacidade absorptiva possui duas dimensões: a) a capacidade absorptiva potencial e a capacidade absorptiva realizada. A capacidade absorptiva potencial torna a empresa receptiva a adquirir e a assimilar conhecimentos externos, mas não garante a exploração destes conhecimentos. Logo, existe diferença entre a capacidade de monitorar o ambiente e coletar informações e conhecimentos, de um lado, e a capacidade de explorar este conhecimento em favor da competitividade da empresa, por outro lado; b) capacidade absorptiva realizada constitui-se da capacidade da empresa em explorar e transformar os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de novas práticas. Reflete sua capacidade de utilizar o conhecimento absorvido, transformando-o em inovações e resultado competitivo.

Para os mesmos autores (2002), esta forma de capacidade dinâmica é utilizada por pesquisadores, para analisar os diversos significativos e complexos fenômenos organizacionais; e sua importância vem sendo alcançada nos campos da gestão estratégica, gestão tecnológica, negócio internacional e economia organizacional. Com o objetivo de definir o construto de Capacidade Absortiva, esses autores desmembraram e expandiram o conceito de capacidade de absorção, destacando que além de ser reconhecida, a informação externa deve ser incorporada e transformada antes de ser explorada. Essa mudança se refere ao aprimoramento dos hábitos empresariais que auxiliam na combinação entre o conhecimento interno e externo. Assim, foram incorporadas as etapas de reconhecimento, assimilação e aplicação e acrescentada a transformação como mais um componente do construto (CRUZ, 2011).

Quadro 1 - Dimensões da Capacidade Absortiva

Dimensões	Componentes	Definições	Autores
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	É a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Murovec e Prodan (2009); Camisón e Fóres (2010)
	Assimilação	São os processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Torodova e Durisin (2007); Comisón e Fores (2010)
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e a combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado.	Cohen e Levinthal (1990); Stock et al. (2001); Szulanski(2000); Zahra e George(2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Camisón e Fóres (2010)
	Aplicações	Rotinas e processos que criam operações conhecimentos, competências, bens e produtos.	Cohen e Levinthal (1990); Szulanski (1996; 2000); Lane e Lubatkin (1998); Camisón e Fóres (2010)

Fonte: Adaptado de Morgado e Fleury (2012)

Neste sentido, Picoli e Takahashi (2013), afirmam que pesquisas empíricas aprimoraram o conceito de capacidade absorptiva proposta por Zahra e George, as quais garantem que esta capacidade pode ser definida por meio de quatro componentes. O quadro em seguida apresenta as dimensões e os componentes da capacidade absorptiva propostos inicialmente por Cohen e Levinthal (1990) e, posteriormente, por Zahra e George (2002) e demais autores citados.

A capacidade absorptiva é composta por quatro dimensões, as quais são divididas entre os dois tipos de capacidade absorptiva. A aquisição e assimilação do novo conhecimento são integrantes da capacidade absorptiva potencial. A transformação e aplicação compõem a capacidade absorptiva realizada (MORGADO; FLEURY, 2012).

Entende-se que, para a organização ser competitiva no mercado, é necessário que ela desenvolva a capacidade absorptiva tendo em vista suas necessidades e objetivos, não deixando de analisar as competências externas e internas, tornando-se assim uma organização capaz de agregar valor. Dessa forma, pode-se destacar que a capacidade absorptiva tem a função de captar o conhecimento, tanto interno quanto externo, e transformá-lo, proporcionando o desenvolvimento de inovações, ou seja, a criação de novos produtos e serviços que satisfaçam os clientes e sejam capazes de construir um diferencial competitivo (MORGADO; FLEURY, 2012).

Para Barreto (1992), a fase de absorção do conhecimento engloba quatro fases: conhecimento, credibilidade, avaliação e absorção. Conforme o autor, a fase do conhecimento implica em descobrir um novo modo de agir, posteriormente é necessário acreditar que é um método eficaz, em seguida vem a fase de avaliação dos fatores decorrentes da mudança, ponderando sua vantagem relativa, sua acessibilidade, a compatibilidade com os métodos utilizados, a divisibilidade e a complexidade do novo método.

A capacidade de absorção tem um impacto sobre o desempenho quando há conhecimento externo, a partir de redes externas, que proporcionam a aquisição, assimilação,

transformação e, posteriormente, aplicação (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2009). Os fluxos de conhecimento externos estão diretamente relacionados com a capacidade de absorção e indiretamente relacionados com a inovação (KOSTOPOULOS et al., 2011).

### 3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é um conceito multidimensional (DESS; ROBINSON, 1984; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996), cujos indicadores podem ser departamentais, como produção, finanças ou marketing (SOHN; JOO; HAN, 2007), ou relacionados ao crescimento e lucro (WOLFF; PETT, 2006). Por ser tão relevante às empresas – consequentemente à academia – o desempenho organizacional vem sendo estudado ao longo das décadas (BARNEY, 1996; CAMERON, 1986; DESS; ROBINSON Jr., 1984; FIEGENABUM et al., 1996; KARABULUT, 2015; PENG et al., 2016; entre outros).

Na concepção de Barney (1996), o desempenho deveria fornecer um parâmetro para se avaliar o quanto o desempenho da empresa superou ou não o desempenho esperado pelos acionistas. Assim, este autor (1996) analisa o desempenho sob quatro perspectivas, sendo: (1) Sobrevivência: em um primeiro momento, a simples sobrevivência de uma empresa por determinado período de tempo seria um indicador de sucesso (esse período precisa ser longo); (2) Medidas Contábeis: estas medidas podem ser obtidas pelos registros contábeis da empresa, como: medidas de lucratividade, índices de liquidez, índices de alavancagem e indicadores de atratividade; (3) Perspectiva de múltiplos *stakeholders*: o desempenho de uma empresa deveria atender as exigências dos públicos de interesse (acionistas, empregados, fornecedores, clientes, parceiros, sociedade, órgãos reguladores...); e (4) Medidas de valor presente: mensuração por meio de um fluxo de caixa descontado.

Sob uma ótica distinta, Dess e Robinson (1984) avaliaram o uso de medidas subjetivas na ausência de medidas objetivas. Os autores utilizaram-se de medidas de desempenho global (subjetivas) e ROA e crescimento de vendas como medidas objetivas. Em uma análise procedida por Hult et al. (2008), os autores verificaram as medidas de desempenho utilizadas em negócios internacionais. Os artigos foram categorizados em tipo de empresa (empresa, unidade estratégica de negócios e unidade interorganizacional) e em tipo de medida de desempenho (financeira, operacional e eficácia geral) – conforme pode ser verificado no Quadro 4.

Quadro 4 – Utilização de medidas de desempenho

	<b>Desempenho financeiro</b>	<b>Desempenho operacional</b>	<b>Desempenho de eficácia geral</b>
<b>Empresa</b>	Baseado em vendas: 44% Baseado sobre ativos: 40%	Participação de mercado: 47%	Reputação: 30%
<b>Unidade estratégica de negócios</b>	Baseado em vendas: 68% Baseado sobre ativos: 47%	Participação de mercado: 46%	Desempenho em relação aos concorrentes: 50% Desempenho geral percebido: 33%
<b>Unidade interorganizacional</b>	Baseado em vendas: 62% Lucratividade: 31%	Produtividade: 44% Participação de mercado: 33% Qualidade dos produtos/serviços: 33%	Desempenho geral percebido: 71%
<b>Total</b>	Baseado em vendas: 52% Retorno sobre ativos: 29% Lucratividade: 26%	Participação de mercado: 44% Produtividade: 20%	Desempenho geral percebido: 47% Desempenho em relação aos concorrentes: 20%

Fonte: Hult et al. (2008)

A classificação dos tipos de desempenho de Hult et al. (2008) partiu dos seguintes conceitos: (a) desempenho financeiro: medidas de lucratividade geral – retorno sobre o investimento/ vendas, retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio líquido, margem de lucro por ação, preço de ações...; (b) desempenho operacional: refere-se as dimensões não financeiras – participação de mercado, eficiência, introdução de novos produtos, inovação e qualidade dos produtos, retenção e satisfação dos funcionários; e (c) medidas de eficácia geral: representam a conceituação mais ampla de desempenho – reputação, sobrevivência, desempenho percebido em relação aos concorrentes.

Os resultados de Hull et al. (2008) evidenciam que, de forma geral, poucos estudos seguem o caráter multifacetado do desempenho, sendo que costumam mensurar sob uma das perspectivas apresentadas.

Por outro lado, o estudo de Brouthers, Brouthers e Werner (1999) traz que grande parte dos estudos anteriores (a exemplo de DESS; ROBINSON, 1984; GERINGER; HEBERT, 1991) relacionaram as medidas de desempenho objetivas e subjetivas, inferindo que as medidas subjetivas e objetivas poderiam ser acessadas por meio do mesmo construto empírico e teórico. Outra importante contribuição (leia-se crítica a mensuração objetiva do desempenho) feita por Brouthers, Brouthers e Werner (1999) é que em levantamentos, especialmente em estudos entre empresas de países distintos (*cross cultural* e *cross national*), ou entre empresas de ramos distintos, índices financeiros e contábeis de desempenho são difíceis de serem comparados.

Esta questão, fez com que os autores (1999) levantassem a necessidade de mensurar o desempenho por meio de medidas de satisfação com o desempenho da empresa. Dessa forma, o construto de mensuração de satisfação com o desempenho assume um caráter multidimensional – conforme sugerido pela literatura. Assim, os autores sugerem que a performance seja mensurada pelas dimensões: (1) crescimento das vendas; (2) nível de vendas; (3) a rentabilidade; (4) quota de mercado; (5) marketing; (6) reputação; (7) distribuição; e (8) o acesso ao mercado (GERINGER; HEBERT, 1991; DESS; ROBINSON, 1984).

Cabe ressaltar que monitorar o desempenho torna a empresa menos vulnerável, direcionando suas ações de forma mais efetiva, antevendo oportunidades, prevenindo ameaças e permitindo uma melhor utilização dos recursos existentes (KHANDEKAR; SHARMA, 2006).

#### **4 A FUNÇÃO DE ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS E NÚCLEOS SETORIAIS**

As associações empresariais possuem como principal função fazer com que suas empresas associadas se adequem ao ambiente competitivo, por meio de ações uniformizadas, descentralizadas e independentes. A proposta é gerar ganhos em escala, sem perder a flexibilidade das empresas associadas (KNOREK; KOHUT, 2015).

As Associações Comerciais e Empresariais são entidades corporativistas, não meramente representantes de determinados setores da economia, mas entidades prestadoras de serviços, desde a simples reprodução de documentos a consultas de proteção ao crédito, treinamentos, parcerias, convênios e, principalmente, o fomento de discussões socioeconômicas sobre questões gerais e de âmbito municipal, estadual ou federal. Nesse ambiente, o associativismo pode tornar-se um diferencial competitivo, uma das formas de competição e diferenciação do processo produtivo, dos produtos e serviços (KNOREK; KOHUT, 2015, p.2).

Os núcleos, por sua vez, promovem a busca de soluções conjuntas para demandas comuns de empresas do mesmo ramo de atividades por meio da criação e manutenção de núcleos. Neste modelo, os empresários deixam de ser meros concorrentes, e passam a se reconhecer como parceiros. Assim, passam a desenvolver soluções conjuntas para seus problemas comuns (FACISC, 2019).

Dados da FACISC (2019), informam os núcleos podem assumir os seguintes tipos:

- **Setoriais:** São núcleos formados por empresas do mesmo segmento. Ex: núcleos metalmeccânico, automeccânicas, confecção e mercados estão entre os setoriais.
- **Multissetoriais:** São núcleos formados por empresas de diversos setores da economia. Está voltado para integração, capacitação, fomento de negócios, formação de redes e contatos. Ex: jovens empreendedores e as mulheres empresárias.
- **Temáticos:** São grupos formados por empresas de diferentes setores, segmentos e portes. Entre os objetivos destes núcleos estão a promoção de atividades que contribuam para a melhoria do desempenho das empresas em determinados temas. Ex: Qualidade, Responsabilidade Social, Recursos Humanos, Segurança no Trabalho e Meio Ambiente são alguns dos temas que norteiam os núcleos temáticos.
- **Territorial:** Formados por empresas localizadas em territórios pré-determinados.
- **Comitê Aberto:** São núcleos formados por empresas interessadas no tema ou no assunto. Eles dão suporte para o desenvolvimento das atividades centrais. Ex: núcleos de investidores, de reflorestamento.

Tendo posto isto, reconhece-se a importância dos núcleos setoriais e associações empresariais na teoria.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa é quantitativa. Nesta abordagem os resultados podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa permite a quantificação de dados e o seu tratamento ocorre por meio de técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa busca conferir exatidão aos resultados, bem como reduzir possíveis distorções ocorridas a partir da análise e interpretação dos dados e conseqüente ampliação da margem de segurança quanto às inferências (CRESWELL, 2007; MADEIRA et al., 2011). A pesquisa é descritiva por identificar, registrar e analisar as variáveis que se relacionam com o fenômeno.

A operacionalização da pesquisa se deu por meio de uma *survey*. Este tipo de pesquisa é definido por interrogar diretamente as pessoas sobre determinado comportamento que deseja conhecer (GIL, 2008), neste caso, de empresas associadas ao não a associações empresariais no Estado de Santa Catarina. Para acessar as empresas catarinenses, foram utilizados banco de dados prévios, oriundos de outras pesquisas, bem como, utilizou-se os contatos da Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC) que disponibilizou contato (e-mail) de associações empresariais, que por sua vez, encaminharam as empresas associadas e parceiras. O e-mail encaminhado possuía uma apresentação do da pesquisa e dos pesquisadores, e um convite a participar da pesquisa, por meio de um *link* de acesso.

O *link* encaminhado se referia ao questionário online, elaborado por meio da ferramenta de formulários online do Google Drive, estruturado da seguinte forma:

- **Perfil da empresa:** Município onde a empresa está localizada, área de atuação da empresa, setor de atuação, Número total de funcionários da empresa, faixa de renda bruta anual da empresa no ano de 2018.
- **Participação em associações empresariais e núcleos setoriais:** quantos anos integra uma associação comercial; se participa de núcleos setoriais; e quais núcleos integra.
- **Capacidade absorptiva:** mensurada a partir do modelo proposto em Sbissa et al. (2018). O modelo era composto por quatro variáveis latentes (aquisição, assimilação, transformação e exploração) e 22 variáveis observáveis.
- **Performance/ desempenho:** foi verificada, por meio de quatro variáveis não-financeiras e três variáveis financeiras, sendo modelo adaptado de Brouthers, Brouthers e Werner (1999). Verificou-se a satisfação em relação a: (1) crescimento das vendas; (2) nível de vendas; (3) a rentabilidade; (4) quota de mercado; (5)

marketing; (6) reputação; (7) distribuição; e (8) o acesso ao mercado. As variáveis foram verificadas por meio de uma escala do tipo Likert, variando entre (1) muito pior a (5) muito melhor.

A coleta de dados teve início em 26 de fevereiro de 2019 e finalizou em 23 de abril de 2019. A amostra pode ser considerada como não probabilística sendo que a escolha dos respondentes foi aleatória simples, por conveniência, sendo que a probabilidade de inclusão de cada indivíduo na população não é conhecida e nem equivalente. Dessa forma, a amostra da pesquisa consistiu nos questionários retornados, considerados válidos, sendo obtidos 89 questionários válidos.

Em relação ao ramo de atuação das empresas respondentes, verifica-se que a maioria se concentra em prestação de serviços (55,1%), seguido de comércio e varejo que correspondem a 25,8% dos respondentes, e uma parte menos significativa em indústria de transformação representada por 19,1%.

No que tange a faixa de renda bruta anual da empresa no ano de 2018, constatou-se que a maior parte das empresas respondentes (38,2%) possui uma renda bruta anual maior que R\$ 300 milhões (grande empresa), enquanto 32,6% das empresas respondentes possuem renda bruta anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões (pequena empresa) (vide Tabela 1).

Tabela 1 - Faixa de renda bruta anual da sua empresa no ano de 2018

Variável observável	Frequência	% Válida
Menor ou igual a R\$ 360 mil (microempresa)	4	4,5
Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões (pequena empresa)	29	32,6
Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões (média empresa)	12	13,5
Maior que R\$ 300 milhões (grande empresa)	34	38,2
Prefere não responder	10	11,2
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da Pesquisa (2019)

Os dados foram analisados por meio da ferramenta de gráficos do Google Drive e também do software *SPSS Statistics 21*. Inicialmente, foi conduzida a preparação da matriz de entrada de dados, onde foram analisados *missing values*, *outliers*, e a normalidade da distribuição de dados. Após isso, realizou-se a análise descritiva dos dados. Em seguida, a análise univariada das variáveis, onde se pode identificar a apresentação das medidas de média, desvio padrão, valores mínimo e máximo da frequência dos comportamentos. Por fim, foi feita a análise bivariada dos dados, com o objetivo de testar as correlações propostas nos objetivos do estudo.

## 6 RESULTADOS

### 6.1 PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS EM ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS E NÚCLEOS SETORIAIS

Verifica-se que a maior parte dos respondentes (43,2%) dos respondentes se encontram associados entre 1 e 5 anos, 23,6% há mais de 10 anos e 15,7% que estão associados há menos de um ano.

Tabela 2 – Tempo que está associado

Variável observável	Frequência	% válida
Mais de 10 anos	21	23,6
Entre 6 e 10 anos	13	14,6
Entre 1 e 5 anos	39	43,8
Menos de 1 ano	14	15,7
Não sou associado.	2	2,2
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da Pesquisa (2019)

Em relação a participação dos respondentes em núcleos setoriais, 34,8% dos respondentes informaram que são participantes, e 65,2% não fazem parte dos núcleos setoriais. Em relação à qual Núcleo Setorial as empresas estão participando, verifica-se que 13,5% integram o núcleo de Jovens Empreendedores, 11,2% fazem parte dos núcleos de contadores, e o núcleo imobiliário, com 10,1% (Vide Tabela 2).

Tabela 2 – Núcleos setoriais que integra

Variável observável	Frequência	% Válida
Apicultores	1	1,1
Comunicação	2	2,2
Contadores	10	11,2
Gastronômico	3	3,4
Gestão pela Excelência	4	4,5
Imobiliário	9	10,1
Jovens Empreendedores	12	13,5
Recursos Humanos	8	9,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da Pesquisa (2019)

## 6.2 CAPACIDADE ABSORTIVA DAS EMPRESAS

A capacidade absorptiva é composta por quatro dimensões, as quais são divididas entre os dois tipos de capacidade absorptiva. A aquisição e assimilação do novo conhecimento são integrantes da capacidade absorptiva potencial. A transformação e aplicação compõem a capacidade absorptiva realizada (MORGADO; FLEURY, 2012). Assim, nesta subseção são apresentados os resultados da capacidade absorptiva das empresas analisadas. Em uma análise geral da Capacidade Absortiva, tem-se os resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise das variáveis latentes da Capacidade Absortiva (n = 89)

Variável latente	Média	Desvio Padrão
Aquisição	3,97	,7112
Assimilação	3,76	,7210
Transformação	3,90	,6035
Exploração	3,95	,6609

Fonte: dados da Pesquisa (2019)

Na análise das variáveis latentes da capacidade absorptiva, tem-se de modo geral que as empresas entendem ter boas fontes de aquisição (média 3,97), boa capacidade de assimilação (média 3,76) e transformação (média 3,90) para explorar (média 3,95).

### 6.3 PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO DA AMOSTRA

Nesta subseção, são apresentados os resultados da percepção de desempenho que estes gestores possuem de suas MPMEs. Brouthers, Brouthers e Werner (1999) explicam a necessidade de mensurar o desempenho por meio de medidas de satisfação com o desempenho da empresa.

Tabela 4 – Análise univariada da Percepção de Desempenho (n = 89)

Variável observável	Média	Desvio Padrão	Frequência				
			1	2	3	4	5
Crescimento das vendas	3,708	,9195	1,1	9,0	27,0	43,8	19,1
Nível (índices) de vendas	3,674	,8631	1,1	7,9	28,1	48,3	14,6
Rentabilidade/ lucratividade	3,562	,9165	1,1	11,2	32,6	40,4	14,6
Fatia de mercado ( <i>Market share</i> )	3,539	,9421	3,4	7,9	33,7	41,6	13,5
Investimento em marketing	3,337	1,0760	9,0	4,5	44,9	27,0	14,6
Distribuição	3,483	,9059	4,5	4,5	39,3	41,6	10,1
Reputação	4,079	,8288	-	2,2	23,6	38,2	36,0
Acesso ao mercado	3,921	,9074	1,1	5,6	21,3	43,8	28,1

Fonte: dados da Pesquisa (2019)

Verifica-se que as empresas se mostram satisfeitas de uma forma intermediária (porém positiva) com seu desempenho relativo ao crescimento e nível de vendas, lucratividade, *Market share*, investimento em marketing e distribuição. Por outro lado, mostram-se satisfeitos com sua reputação e acesso ao mercado.

### 6.4 RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Transcorrida essa etapa inicial de apresentação descritiva dos resultados, procedeu-se a análise bivariada, de modo a verificar se há alguma correlação (positiva ou negativa) entre as a participação das empresas em associações empresariais, a capacidade absorptiva e o desempenho da amostra (Tabela 5).

Para realização das análises, utilizou-se o coeficiente linear de correlação de Pearson, haja vista a normalidade dos dados. No coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), conforme consta em Hair Jr. et al. (2005) é considerada uma: (1) relação muito forte quando a variação é entre 0,91 e 1,00; (2) alta quando a variação é entre 0,71 e 0,90; (3) moderada quando a variação é de 0,41 e 0,70; (4) pequena, mas definida quando varia entre 0,21 e 0,40; e (5) leve, quase imperceptível quando a variação encontra-se entre 0,01 e 0,20.

Tabela 5 – Relação das dimensões das competências empreendedoras com a percepção de desempenho (n = 47)

	<b>Integra Ass_ Com.</b>	<b>Núcle_ setorial</b>	Aqu.	Assi.	Trans.	Expl.	<b>CAB</b>	CrVe	NiVe	Luc.	MaSh	InMa	Dist	Rep	AcMe	<b>DES</b>
<b>Integra Ass. Com.</b>	1															
<b>Núcleos setoriais</b>	,048	1														
Aquisição	-,026	,364**	1													
Assimilação	,092	,076	,559**	1												
Transformação	,229*	-,033	,495**	,508**	1											
Exploração	,175	-,047	,603**	,543**	,680**	1										
<b>Capacidade abortiva</b>	<b>,136</b>	<b>,118</b>	<b>,819**</b>	<b>,806*</b>	<b>,800**</b>	<b>,408**</b>	<b>1</b>									
Crescimento das vendas	,117	-,208	,125	,162	,364**	,368**	,302**	1								
Nível de vendas	,119	-,250*	,029	,175	,284**	,266*	,223*	,824**	1							
Lucratividade	,093	-,222*	,215*	,277**	,396**	,442**	,339**	,615**	,651**	1						
<i>Market share</i>	,087	-,234*	,012	,114	,268*	,318**	,209*	,722**	,708**	,645**	1					
Investimento em marketing	,119	-,034	,307**	,285**	,401**	,570**	,471**	,560**	,499**	,589**	,525**	1				
Distribuição	,081	-,131	,137	,275**	,397**	,468**	,382**	,567**	,625**	,477**	,623**	,717**	1			
Reputação	,106	,041	,223*	,126	,280*	,297**	,278**	,448**	,529**	,435*	,469**	,416**	,494**	1		
Acesso ao mercado	,071	-,142	,163	,203	,336**	,385**	,325*	,667**	,692**	,587**	,622**	,575**	,655**	,658**	1	
<b>Desempenho</b>	<b>,124</b>	<b>-,183</b>	<b>,192</b>	<b>,255*</b>	<b>,427**</b>	<b>,492**</b>	<b>,408**</b>	<b>,841**</b>	<b>,856**</b>	<b>,781**</b>	<b>,828**</b>	<b>,774**</b>	<b>,807**</b>	<b>,682**</b>	<b>,846**</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). - \* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Dentre as relações obtidas, cabe evidenciar a relação entre a Capacidade Absortiva da empresa e a percepção de desempenho. Verifica-se ainda, que integrar associações empresariais ou núcleos setoriais não mostrou relação estatística com a capacidade abortiva e nem com a percepção de desempenho organizacional das empresas pertencentes a amostra.

## **7 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Os resultados encontrados nesta pesquisa permitem levantar algumas questões importantes para a prática das empresas, bem como, para as associações empresariais e núcleos setoriais. A primeira delas se refere à questão de que as associações e os núcleos setoriais foram desenvolvidos com o objetivo de gerar vantagem competitiva ou então melhorar o desempenho das empresas associadas, contudo pelos resultados desse estudo isso não ocorre na prática. Desse modo, qual é o problema?

Os Núcleos Setoriais funcionam dentro das Associações e consistem em reuniões periódicas dos participantes. Essas reuniões costumam ser orientados por um consultor, e nelas, os empresários discutem problemas e questões pertinentes aos segmentos e ao grupo. Uma vez inseridos nos núcleos, espera-se que os empreendedores que atuam no mesmo ramo de atividades se relacionem como colegas e não mais como concorrentes. Uma das ações destes núcleos costuma ser oportunidade de visitas técnicas nas empresas do Brasil e região, com a finalidade de agregar conhecimento, e conhecer novos métodos gestão e aprimoramento, podendo assim replicar em seu próprio negócio.

Analisando o exposto, e o problema levantado pela falta de relação estatística entre a participação em associações empresariais e núcleos setoriais com a percepção de desempenho das empresas, pode-se questionar a efetividade das ações realizadas. Logo, recomenda-se que as associações empresariais revejam seus planejamentos, objetivos e metas dos núcleos e de seus próprios, antes que os empresários deixem de participar por compreender que não possuem ganhos estratégicos com a participação.

Outra questão que emerge se refere a necessidade de senso de coletividade dos participantes de associações e núcleos. É importante ressaltar que o empresário que se compromete com o grupo (numa perspectiva colaborativa e cooperativa – em detrimento de uma perspectiva competitiva), pode auferir resultados mais satisfatórios. Por meio da afinidade entre os membros é possível fazer com que os participantes dos Núcleos Setoriais passem a pensar coletivamente e não só individualmente e, assim, obter um ganho significativo na cultura empreendedora.

Novamente, infere-se que é importante levantar que isso pode ser um indicativo de necessidade de revisão dos objetivos dos núcleos setoriais, bem como, levantar as atividades que são importantes e fundamentais para a manutenção das mesmas.

## **8 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Embora a pesquisa tenha atingido o objetivo, apresenta-se como limitação ter sido aplicada em somente uma região geográfica, o que pode, de alguma forma, comprometer a generalização dos resultados. Como recomendações para estudos futuros, sugere-se inicialmente ampliar as pesquisas do tema proposto em outras Associações Empresariais, a fim de identificar novas percepções, e novos métodos de melhorar a capacidade absortiva dentro dos núcleos setoriais. Além disso, sugere-se que novos pesquisadores busquem compreender os núcleos setoriais, capacidade absortiva e a análise de desempenho em empresas de outros países.

## REFERÊNCIAS

A CACB, Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil  
<https://cacb.org.br/sobre-a-cacb/apresentacao/> Acesso em: 04/04/2019

BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading/MA: Addison Wesley Publishing Company, 1996.

BARRETO, A. A. Informação e transferência de tecnologia: mecanismos de absorção de novas tecnologias. Brasília: IBICT, 1992.

BEZERRA, D.; SILVA, G.; SILVA, D. E. P. Capacidade absorptiva em agências de viagens: um estudo no Estado de Sergipe, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 10, n. 1, p. 89-107, 2016.

BROUHERS, L. E.; K. D. BROUHERS; WERNER, S. Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 4, p. 831-844, 1999.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.

CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade Absortiva em Instituições de Ensino Superior: Uma Sistematização da Literatura. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 15, n. 3, p. 203-229, 2017.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, p. 128-152, 1990

CRESPI, T. B.; COSTA, P. R.; PREUSLER, T. S. Modelo Conceitual e Proposições sobre Capacidade Absortiva em Projetos de P&D Vinculados à Alianças Estratégicas: Um Ensaio Teórico. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 9, n. 2, p. 36-44, 2018.

CRUZ, M. A. *Mensuração da capacidade absorptiva dos parceiros industriais da Cemig: implicações para inovação no setor elétrico*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011

DESS, G.G.; ROBINSON Jr., R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v.5, n.3, p.265-273, 1984.

- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; SCHMIDT, S.; MULLER, H. F. Capacidade Absortiva: Adaptação e Validação de uma Escala em Empresas Sul-Brasileiras. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.
- ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. ACAP Model and Innovation in U-I Relationship. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 16, n. 2, p. 29-52, 2018.
- ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research policy*, v.38, n.1, p. 96-105, 2009
- FIGENABUM, A.; HART, S.; SHENDEL, D. Strategic reference points theory. *Strategic Management Journal*, v.17, p.219-235, 1996.
- FACISC. Tipos de Núcleos. Disponível em: <https://facisc.org.br/empreender/> Acesso em junho de 2019
- FUCHS, J. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A Influência da Capacidade Absortiva Realizada no Desempenho da PME Vitivinícola. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 37, p. 144-167, 2016.
- FURLAN, M.; ANGNES, J. S.; MOROZINI, J. F. Capacidade Absortiva em Propriedades Rurais de Agricultores Associados a uma Cooperativa Agroindustrial. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 2, p. 302-317, 2018.
- GARRIDO, I. L.; PARENTE, R. C.; GONÇALO, C. R.; VASCONCELLOS, S. L. Mantendo-se Inovadoras: O papel do Desempenho Passado, da Capacidade Absortiva e da Internacionalização. *Brazilian Business Review*, v. 14, n. 6, p. 559-574, 2017.
- GERINGER, J.M.; HÉBERT, L. Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 2, p. 249-263, 1991.
- GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; PEDROZO, E. A. O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas: um estudo de múltiplos casos. *Revista Alcance*, v. 21, n. 4, p. 674-694, 2014.
- HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, A.R.L.; BLACK, W.C. *Análise multivariada de dados*. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN, D.; GRIFFITH, D.; CHABOWSKI, B.; HAMMAN, M.; DYKES, B.J.; POLLITTE, W.; CAVUSGIL, S.T. An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, v.39, n.6, p. 1064-1080, 2008.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. *Gestão estratégica: princípios e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KARABULUT, A.T. Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v.195, p.1338-1347, 2015.

KHANDEKAR, A.; SHARMA, A. Organizational learning and performance - Understanding Indian scenario in present global context. *Education and Training*, v. 48, n.8/9, p. 682-692, 2006.

KOSTOPOULOS, K., PAPALEXANDRIS, A., PAPACHRONI, M., & IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, v.64, n.12, p. 1335-1343, 2011.

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, n. 4, p. 833-863, 2006.

MOURA, R.; SERRA, F.; VILS, L.; SCAFUTO, I. Capacidade Absortiva em Clusters de Baixa Intensidade Tecnológica. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 1, p. 122-141, 2017.

MORGADO, R. S.; FLEURY, A. C. C. Capacidades dinâmicas de absorção de conhecimento: dimensões em uma rede de franchising. In: *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*, 19., São Paulo. 2012.

MURPHY, G.B.; TRAILER, J.W.; HILL, R.C. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, v. 36, n. 1, p.15-23, 1996.

NASCIMENTO, S.; AMORIM, B. C.; PENZ, D.; DABOLSCO, I. B.; SILVEIRA, A. Influência do Sistema de Controle Orçamentário sobre a Capacidade Absortiva. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 3, p. 80-97, 2017.

OLIVEIRA, R. S.; RABÊLO NETO, A.; NASCIMENTO, J. C. H. B.; MELO, R. S. O Desempenho Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior: Uma Análise da Capacidade Absortiva Potencial e da Inovação. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 15, n. 4, p. 292-306, 2018.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Cambridge, MA. 1959.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. R. W. Capacidade de Absorção, Integração Social e Aprendizagem Organizacional: um estudo em Instituições de Ensino Público de Curitiba PR. In: *Encontro De Estudos Em Estratégia*, 6., 2013, Bento Gonçalves. Anais da ANPAD. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

- ROSSETTO, D. E.; CARVALHO, F. C. A.; BERNARDES, R. C.; BORINI, F. M. Absorptive Capacity and Innovation: An Overview of International Scientific Production of Last Twenty-Five Years. *International Journal of Innovation*, v. 5, n. 1, p. 97-113, 2017.
- SBISSA, A. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E.; ZONATTO, P. A. F. Relacionamento entre Capacidade Absortiva e Orientação Empreendedora: Um Estudo nos Hotéis de Florianópolis (SC). *Turismo: Visão e Ação*, v. 20, n. 2, p. 311-323, 2018.
- SOARES, T. C.; MAZON, G. Autoavaliação e seus Drivers de Mudança Institucional Baseado na Capacidade Absortiva. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 4, p. 77-90, 2016.
- VELOZO, A. C.; MOROZINI, J. F. O Reflexo de Cursos de Capacitação Empreendedora por Meio da Capacidade Absortiva em Empresas de Imbituva Paraná. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 1, p. 49-62, 2019.
- WEGNER, D.; MAEHLER, A. E. Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacionais: analisando a influência do capital social e da capacidade absorptiva. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 13, n. 2, p. 191-211, 2012.
- WOLFF, J.A.; PETT, T.L. Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, v. 44, n. 2, p. 268-284, 2006.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A review reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.