

Interfaces Da Capacidade Absortiva Numa Perspectiva Organizacional

Interfaces Of Absorptive Capacity In An Organizational Perspective

Rafael Pereira Ocampo Moré

Mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: rafamore@gmail.com

Sandra Martins Lohn Vargas

Mestrado pela Universidade do Vale do Itajaí
Professora da Universidade Estácio de Sá
E-mail: sandrabiblio@hotmail.com

Cláudio Reis Gonçalo

Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade do vale do Itajaí
E-mail: claudio.goncalo@univali.br

Endereço: Rafael Pereira Ocampo Moré

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Trindade. CEP- 88040900 - Florianópolis, SC – Brasil.

Endereço: Sandra Martins Lohn Vargas

Centro Universitário Estácio de Sá de Santa Catarina. Rua Leoberto Leal, 431. Barreiros. CEP- 88117001 - São José, SC – Brasil.

Endereço: Cláudio Reis Gonçalo

Universidade do Vale do Itajaí, Programa Pós-Graduação Administração. Campus B - Rua João Coan, n.400. Biguaçu. CEP- 88160000 - Florianópolis, SC – Brasil.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 27/05/2014. Última versão recebida em 11/06/2014. Aprovado em 25/06/2014.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).

RESUMO

O objetivo do artigo é apresentar a evolução da pesquisa da teoria da capacidade absorptiva e analisar pressupostos teóricos contributivos da integração desta teoria com outras teorias organizacionais, resultando na estruturação de gaps observados na literatura nacional e internacional. Teoricamente foram identificados seis pressupostos teóricos principais relacionados a diferentes teorias organizacionais com a capacidade absorptiva, a saber: Aprendizagem Organizacional; Redes; Alianças Estratégicas; Capital Intelectual; Performance; e Ambiente Organizacional. Metodologicamente, foram identificados nove artigos nacionais e aproximadamente 1500 artigos internacionais de grande impacto da publicação mundial, dos quais foram selecionados os 30 artigos com mais citações da Web of Science e classificados como representativos de pesquisas internacionais. Os resultados demonstram um forte relacionamento da capacidade absorptiva com as teorias da aprendizagem organizacional e da teoria de redes, em que o uso do método quantitativo é identificado em grande parte dos estudos.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Estudo Organizacional. Conhecimento. Aprendizagem.

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the development of research of the theory of absorptive capacity and to analyze the main theoretical contributory of integration about this theory and another organizational theories, that resulting in gaps observed in national and international literature. Theoretically, we identified six main theoretical assumptions related in different organizational theories with the absorptive capacity: Organizational Learning; Networks; Strategic Alliances; Intellectual Capital; Performance and Organizational Environment. Methodologically, we identified nine nacional articles and approximately 1500 international articles of big impact of the global publishing. We have been chosen 30 articles with more citations in Web of Science and classified as representative of international research. The results demonstrate that a strong relationship with the absorptive capacity theories with organizational learning and network theory, and the use of the quantitative method is identified in most studies.

Keywords: Absorptive Capacity. Organizational Study. Knowledge. Learning.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é analisar a evolução da pesquisa sobre capacidade absorptiva e apresentar pressupostos teóricos para a sua investigação científica a partir dos gaps observados na publicação nacional e internacional. Por meio de um ensaio teórico, pretende-se desenvolver reflexões teóricas capazes de gerar reflexão da investigação científica sobre como o uso da capacidade absorptiva vem sendo desenvolvido em diferentes estudos aplicados.

Os primórdios dos estudos sobre a Capacidade Absortiva são datados do final da década de 80 e início de 90, com os artigos seminais de Cohen e Levinthal (1989; 1990). Contudo, evidencia-se uma maior publicação após os anos 2000, com os estudos de Lane, Salk e Lyles (2001), Tsai (2001), Zahra e George (2002), Van Den Bosch, Van Wijk e Volberda (2003), Jansen, Van den Bosch e Volberda (2005), Lane, Koka e Pathak (2006) e Camisón e Forés (2010).

Grande parte destes relacionaram a capacidade absorptiva com a inovação organizacional, em que os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento são elementos indutores da inovação e consequente performance organizacional (FOSFURI; TRIBÓ, 2008; PÉREZ-NORDTVEDT *et al.*, 2008; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008).

A definição da capacidade absorptiva se traduz na habilidade da organização em identificar o conhecimento técnico e científico disponível no ambiente externo; o potencial da organização de assimilar o conhecimento externo, internalizando-o; a aptidão da organização na transformação desse conhecimento em algo útil para a sociedade; e, finalmente, o potencial de ganho da organização na aplicação do conhecimento que possa resultar em produtos e serviços valiosos ao mercado (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

O conceito de capacidade absorptiva vem sendo reformulado constantemente, na medida em que é utilizado mais como retórico do que como dimensão investigativa de pesquisas científicas. Autores afirmam que poucos estudos examinaram essa teoria em profundidade no relacionamento com outras teorias, em que o que prevalece é uma quantidade restrita de trabalhos que focam exclusivamente o assunto, do qual se dedicam a discorrer sobre os instrumentos para seu diagnóstico e mensuração. No período de 1990 a 2009 identificam-se poucos autores de destaque nas discussões em direção a gerar um quadro teórico integrado capaz de subsidiar pesquisas empíricas sobre o tema (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Diante desse fato, este artigo pretende contribuir para a pesquisa em administração apresentando um retrato das principais pesquisas científicas sobre o tema da capacidade absorptiva desde sua primeira aparição, Cohen e Levinthal (1989;1990), assim como um roteiro estruturado de pesquisa por meio de proposições, que auxiliem pesquisadores a realizar estudos aplicados em campos empíricos ainda pouco explorados.

O conceito de capacidade absorptiva teve seus primeiros indícios a partir de estudos econômicos (MUROVEC; PRODAN, 2009) e posteriormente aplicado para os estudos organizacionais, por Cohen e Levinthal (1989; 1990), os quais o relacionaram à influência das atividades de P&D nos resultados da inovação (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003). A definição inicial proposta por Cohen e Levinthal (1990) mostra dois antecedentes organizacionais que são diretamente contributivos: o conhecimento prévio da empresa e a condução de suas atividades de P&D.

O conhecimento prévio é descrito pelos autores Cohen e Levinthal (1989; 1990) e Van Den Bosch, Van Wijk e Volberda (2003) como campos diversificados que se acumulam ao longo da história da empresa, tais como expertise dos empregados, utilização de métodos sinérgicos de resolução de problemas e linguagem compartilhada. Este conhecimento abrange aspectos que envolvem desde a história da empresa e as características de sua força de trabalho até as práticas de gestão para inovação.

O conceito de capacidade absorptiva parte da ideia de que a organização necessita de um conhecimento prévio para a assimilação e utilização de novos conhecimentos. Pesquisas sobre o desenvolvimento da memória organizacional sugerem que o conhecimento acumulado aumenta a capacidade para o desenvolvimento e a assimilação de novos conhecimentos. Sendo assim, a capacidade absorptiva relaciona-se com a aquisição de conhecimentos e com as habilidades de recordar e usar conhecimentos adquiridos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

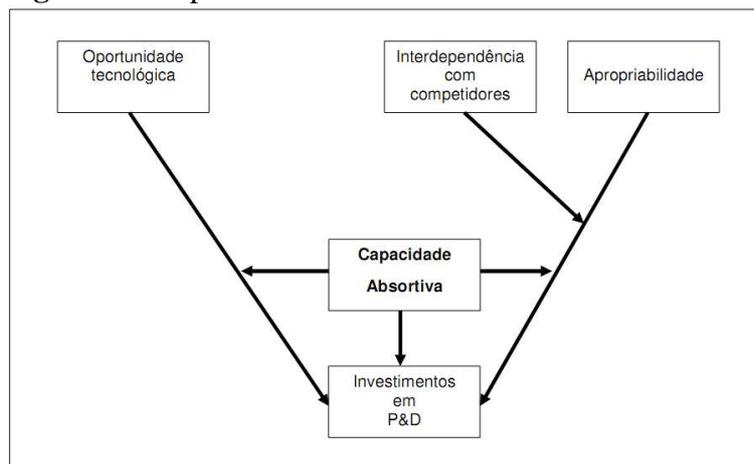
A teoria da criação do conhecimento utilizando a perspectiva da capacidade absorptiva permite também a identificação, disseminação, aplicabilidade e exploração de novos conhecimentos realocando recursos e compreendendo suas modificações. Desse modo, o aprendizado obtido pelas empresas dedicadas à inovação, a escolha de produtos e recursos e adequações nos custos e governança, relacionam-se com a capacidade da empresa em coordenar e absorver aprendizados a fim de transformá-los em ações para o cumprimento de seus objetivos (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; SZULANSKI, 1996;

ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

A capacidade absorviva refere-se, portanto, à capacidade de uma empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento de fontes externas, e essas três dimensões abrangem não apenas a capacidade de imitar produtos de outras empresas ou processos, mas também a capacidade de explorar o conhecimento menos comercialmente focado, como àquele obtido através da investigação científica (COHEN; RICHARD, 1989; COHEN; LEVINTHAL, 1990; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; ZAHRA; GEORGE, 2002).

A capacidade absorviva e a determinação dos investimentos em P&D podem ser interpretadas por meio de um modelo teórico (Figura 1) definido por Cohen e Levinthal (1990).

Figura 1 – Capacidade absorviva e investimentos em P&D



Fonte: Cohen e Levinthal (1990, p. 140, tradução nossa).

Nesse modelo, os conhecimentos a serem assimilados e explorados afetam os incentivos da empresa no investimento em capacidade absorviva, pois alguns tipos de informação são mais difíceis de assimilar e utilizar. A oportunidade tecnológica e a interdependência entre competidores e apropriabilidade são também fatores determinantes nas empresas para a assimilação de conhecimento (COHEN; RICHARD, 1989; COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Existem ambientes organizacionais menos propícios ao processo de aprendizado, a exemplo dos ambientes em que a formação é menos exigente. Também existem casos em que o conhecimento originado fora da empresa pode ser assimilado sem conhecimentos

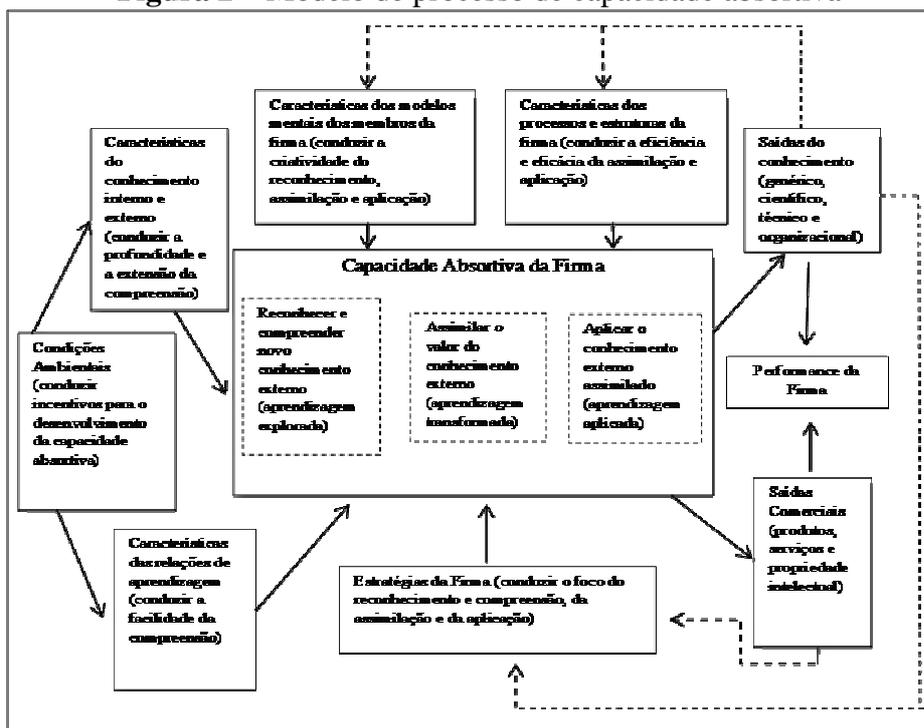
especializados intrínsecos no P&D da empresa, e por isso, não há qualquer efeito sobre a capacidade absorviva (COHEN; RICHARD, 1989; COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Organizações com níveis mais elevados de capacidade absorviva tendem a ser mais pró-ativas, explorando oportunidades presentes no ambiente, independente do desempenho atual. Nesse sentido, organizações que têm uma capacidade absorviva modesta tendem a ser reativas, estando em busca de novas alternativas sem resposta à falha em algum critério de desempenho que não está definido (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Existe também uma perspectiva de processo na capacidade absorviva e argumenta-se que a partilha de conhecimento interno eficaz e integrado são partes críticas dela. Nesse sentido, a capacidade absorviva pode ser definida como uma capacidade dinâmica, sendo um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento. Sugere-se que a capacidade absorviva possui dois aspectos gerais: potencial (o conhecimento externo que a empresa poderia adquirir e utilizar) e realizado (o conhecimento externo que a empresa tem adquirido e utilizado) (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A capacidade absorviva depende de processos e rotinas dentro da organização que permitem compartilhar, comunicar e transferir o conhecimento (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). A empresa necessita reconfigurar e realinhar suas capacidades de gestão do conhecimento para se adaptar às mudanças das condições ambientais, de forma dinâmica e mais rápida do que seus concorrentes. A natureza complementar dos processos de conhecimento interno e externo reforça os requisitos de coordenação, o que requer uma gestão sistêmica do conhecimento (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

Figura 2 – Modelo de processo de capacidade absorptiva



Fonte: Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856, tradução nossa).

O modelo apresentado na Figura 2, no final do estudo, apresenta quatro componentes. No seu centro está a definição da capacidade absorptiva mais detalhada; à esquerda são os direcionadores parciais ou totalmente externos à empresa; acima e abaixo do centro são direcionadores internos para a empresa; e à direita são os resultados da capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

O foco do modelo está na capacidade absorptiva, em que as setas indicam as relações entre os drivers ou condutores e os resultados que foram obtidos. O modelo também redireciona a atenção sobre o papel do ambiente da empresa para determinar os incentivos da capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Quadro 1 – Interfaces do conhecimento

	Exploração do Conhecimento	Retenção do Conhecimento	Aplicação do Conhecimento
Interno (Intrafirma)	Capacidade Inventiva	Capacidade Transformativa	Capacidade Inovativa
Externo (Interfirma)	Capacidade Absortiva	Capacidade Conectiva	Capacidade Desruptiva

Fonte: Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009, p. 1318, tradução nossa).

No Quadro 1, são identificadas as capacidades por meio da interface dos ambientes interno e externo, e dos conhecimentos advindos dos processos de exploração, retenção e

exploração, sendo seis as capacidades identificadas: inventiva,absortiva,transformativa,conectiva, inovativa e desruptiva.

A capacidade absortiva, nesta perspectiva,depende das capacidades de aprendizagem de seus membros individuais e da forma em que elas serão trabalhadas em busca da eficiência e eficácia organizacional, traduzidas na capacidade da organização buscar e reter conhecimentos externos; transformar, readequar e criar novos conhecimentos desenvolvidos em sua estrutura interna; e principalmente, aplicar esses novos conhecimentos em produtos e serviços criando novas oportunidades no mercado.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de identificar as principais publicações científicas originadas desde a publicação seminal de Cohen e Levinthal (1989; 1990), realizou-se uma pesquisa bibliométrica, averiguando-se, inicialmente, o crescimento da publicação com a temática da capacidade absortiva de 1989 a 2012, a destacar os cinco últimos anos, que correspondem a aproximadamente 70% do total de publicação da pesquisa. Com base no número de citações presentes na base Web of Science, registra-se que 16 títulos possuem em torno de 200 citações, com destaque aos autores Cohen e Levinthal, principalmente se considerado a quantidade de citações do seu principal artigo, Absorptive-capacity: a new perspective on learning and innovation (1990), com 5.379.

Com relação às universidades com mais publicações, destaque para as universidades de Zhejiang, na China; Erasmus, na Holanda; e London Imperial Coll, na Inglaterra, que possuem 28, 25 e 25 publicações respectivamente. Se considerado as 11 universidades com maior quantidade de publicação, elas contabilizam 219 artigos, que correspondem a 15% do total de publicações do período de 1989 a 2012.

Em relação aos países das 37 universidades que aparecem no topo das publicações, neste caso aquelas que possuem 10 ou mais publicações, destaque aos 5 primeiros países da lista: Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Holanda e China. Juntos esses países totalizam 367 publicações, ou seja, aproximadamente 25% do total de artigos coletados na base.

Enquanto que os países com mais publicações, considerando aqueles com mais de 40, mais uma vez aparece no topo os Estados Unidos, com 387, seguido agora da China, com 182, e da Inglaterra, com 162.

Tratando-se dos artigos nacionais, pesquisados nas bases CAPES, Scielo e ANPAD, constatam-se três artigos publicados em periódicos sobre o tema da capacidade absortiva,

apresentados na CAPES e na Scielo (RESR e RAC), e 6 artigos apresentados em eventos organizados pela ANPAD até o ano de 2012. Observa-se no conteúdo dos artigos nacionais com relação as teorias abordadas uma tendência para a área de tecnologia da informação, registrando uma carência em pesquisas com outras teorias, como capacidade dinâmica, estratégia e teorias econômicas.

Destaca-se que somente a partir do ano de 2009 foram identificados estudos nacionais sobre a capacidade absorptiva, observando-se ainda a falta de relação com a inovação, se comparado com estudos internacionais que foram abordados desde a década de 90. Retrata-se que em todos os artigos nacionais foram citados os autores seminais Cohen e Levinthal (1990).

Diante deste retrato da pesquisa científica da capacidade absorptiva nacional e internacional, este ensaio teórico pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma a pesquisa sobre a capacidade absorptiva vem sendo conduzida em estudos organizacionais?**

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A CAPACIDADE ABSORTIVA E TEORIAS CORRELATAS

Constatado o valor da capacidade absorptiva para a gestão organizacional, firmada na importância do conhecimento externo à inovação industrial, representa uma parte importante da capacidade da empresa de criar um novo conhecimento. Ao contrário de aprender fazendo, em que as empresas obtêm o melhor naquilo que já fazem, a capacidade absorptiva permite que as empresas aprendam a fazer algo completamente diferente, trazendo a inovação disruptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

Os pressupostos a seguir apresentam uma contribuição teórica na exploração do conceito da capacidade absorptiva investigado em diferentes campos empíricos e defrontado com diferentes perspectivas teóricas. Sendo assim, confrontam-se as diferentes teorias investigadas em pesquisas de alto impacto da publicação internacional com a prática da capacidade absorptiva, que representa um diferencial da organização em relação a seu potencial no gerenciamento de todo o seu conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002; MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005; LANE; KOKA, 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007).

3.2 Teoria da Aprendizagem Organizacional e Capacidade Absortiva

Os artigos seminais de Cohen e Levinthal (1989; 1990) iniciaram os estudos da Capacidade Absortiva retratando o potencial de uma organização na sua aprendizagem, e para isso, utilizaram modelos matemáticos e estatísticos da capacidade da empresa em assimilar e aplicar informações com reflexo à geração de novos produtos originários de P&D, que resultasse em novas informações. No artigo de 1989, sugerem que o P&D de uma organização não apenas gera novas informações, mas também aumenta a capacidade da empresa em assimilar e aplicar um novo conhecimento a partir de informações pré-existentes. O Quadro 2 indica uma grande aderência de estudos da capacidade absortiva com a aprendizagem de modo a promover a inovação e o incentivo para o investimento organizacional na área de P&D.

Quadro 2 – A aprendizagem organizacional e a Capacidade Absortiva

Concepção teórica	Autores	Resultados
Aprendizagem Organizacional	Cohen e Levinthal (1989; 1990); Bathelt, Malmberg e Maskell (2004); Szulanski (1996); Lane e Lubatkin (1998); Vieira Filho e Silveira (2012)	-Identificar oportunidades tecnológicas; -Proporcionar orientação à decisão de investimentos em P&D; -Identificar barreiras de comunicação entre emissor e receptor; -Considerar conhecimento tácito como fator crítico de sucesso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Baseado no estudo de Cohen e Levinthal (1990), verifica-se que a capacidade absortiva de uma organização como a capacidade dela reconhecer o valor de uma informação externa nova, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais, sendo esse processo fundamental para a inovação. Os autores apresentaram um modelo de análise que busca auxiliar pesquisadores nos estudos aplicados da capacidade absortiva, relacionados com oportunidades tecnológicas, interdependência com competidores, habilidade de apropriação e gastos com P&D.

Os autores citados consideram que a capacidade absortiva está condicionada à amplitude do conhecimento prévio da organização, que por sua vez está voltada à capacidade de absorção dos indivíduos, em particular, do conhecimento prévio e de sua diversidade. Argumentam também que o desenvolvimento da capacidade de absorção é dependente do seu

desempenho inovador, da sua história ou da dependência de recursos e dos gastos em áreas específicas da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Outras publicações, como dos autores Vieira Filho e Silveira (2012), constataam que as competências únicas de cada empresa podem ser difíceis de imitar, e nesse caso, o modo de agir de cada empresa seria algo difícil de replicar, sendo que esse condicionante estaria voltado à dificuldade de relacionamento das fontes emissoras e receptoras. Vieira Filho e Silveira (2012) destacam que a inovação no setor agrícola, por exemplo, é um fenômeno que compreende os processos de aprendizagem e de difusão do conhecimento, e as empresas devem buscar alternativas inovadoras para superar as barreiras encontradas em seu ambiente de atuação.

Com base nas condicionantes identificadas nesta representação da capacidade absorptiva, é apresentado um primeiro pressuposto teórico: **A capacidade absorptiva quando relacionada com a aprendizagem organizacional indica que o conhecimento organizacional sobre o ambiente externo e suas competências desenvolvidas pelo uso de ferramentas tecnológicas viabilizam a inovação.**

3.3 A Estrutura em Rede da Organização e Capacidade Absortiva

Pesquisas científicas vêm concentrando esforços em identificar os ganhos estratégicos para a organização a partir do potencial contido em sua capacidade interna e de sua estrutura em rede, de modo que o local em que a organização se situa pode influenciar positivamente na performance de sua capacidade interna e melhoria de desempenho (ZAHEER; BELL, 2005).

O uso de recursos estratégicos e os modelos utilizados para conectar a empresa com o seu ambiente externo podem otimizar seu processo de aquisição e absorção do conhecimento, de modo que ela possa superar os obstáculos presentes nas ferramentas de comunicação utilizadas em rede (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; ZAHEER; BELL, 2005).

O ambiente de relação e integração proporcionado através das Redes Organizacionais pode ser considerado como recurso estratégico para a busca de um melhor desempenho e o desenvolvimento de competências (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002). Verifica-se ainda que unidades organizacionais inseridas em redes registram mais inovações e possuem melhor desempenho no instante que estão situadas em posições centrais

que permitam o acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos por outras unidades (TSAI, 2001).

Uma rede coesa em torno de uma integração organizacional afeta positivamente no interesse e na motivação dos indivíduos comprometidos com a busca de novos conhecimentos, permitindo um investimento em tempo, energia e esforço no compartilhamento de conhecimentos entre os atores envolvidos no processo. O alcance da rede e as ligações existentes entre diferentes fontes de conhecimento aumentam a capacidade de uma pessoa de transmitir informações complexas a um público heterogêneo (REAGANS; MCEVILY, 2003). O Quadro 3 sintetiza os principais pesquisadores da teoria de redes com a capacidade absorptiva.

Quadro 3 – A estrutura organizacional em rede e a Capacidade Absortiva

Concepção teórica	Autores	Resultados
Estruturas de redes	Zaheer e Bell (2005); Andersson, Forsgren e Holm(2002); Tsai (2001); Reagans e Mcevily (2003)	-Mensurar o valor e a natureza da rede; - Identificar posição central na rede; coesão social da rede.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do exposto, é apresentado o segundo pressuposto teórico: **A capacidade absorptiva quando relacionada com a estrutura em rede da organização indica que o conhecimento possui um maior potencial de aquisição e absorção, quando considerado a posição central que uma organização possa assumir em sua rede de relacionamento, melhorando seu desempenho e aumentando o potencial de inovação.**

3.4 Alianças Estratégicas e Capacidade Absortiva

Verificado o interesse das organizações em buscar inovação contínua de seus produtos e serviços de modo a permitir que se posicionem de maneira competitiva em sua indústria da atuação, e considerando a inovação como um processo arriscado e de alto custo, muitas organizações buscam através de alianças em negócios estratégicos acelerarem o seu ritmo de inovação e reduzir os riscos inerentes (SIVADAS; DWYER, 2000).

Os autores apontam que a cooperação organizacional por meio de ajustes mútuos, da capacidade de absorção de cada empresa e a capacidade que existe no relacionamento são fatores críticos que podem afetar o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, independentemente de se tratar de um arranjo intra ou interempresas (Quadro 4).

Quadro 4 – As Alianças estratégicas organizacionais e a Capacidade Absortiva

Concepção teórica	Autores	Resultados
Alianças estratégicas	Sivadas e Dwyer (2000); Rothaermel e Deeds (2004); Balbinot, Zandra e Marques (2009)	-Identificar se estágios de desenvolvimento das alianças influenciam na formulação dos objetivos; -Identificar necessidade de mecanismos de controles formais; -Identificar parcerias por meio de dependências mútuas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na exploração e aplicação do aprendizado organizacional as alianças estratégicas assumem um papel relevante na relação causal no potencial da aliança de um empreendimento e no desenvolvimento de novos produtos. Em particular, afirma-se que um produto em desenvolvimento necessita de alianças que levem a exploração de novos produtos, e conseqüentemente busca informações que possam contribuir nesse sentido, e por sua vez, a aplicação do novo produto no mercado necessita de alianças de exploração que auxiliem empresas a levar seus produtos com sucesso a clientes potenciais (ROTHAERMEL; DEEDS, 2004).

O desenvolvimento de novos produtos e a comercialização de projetos promissores pode ter um maior sucesso em razão do tamanho da empresa, considerando que empresas menores tendem a ter maiores ganhos, sendo integrado de novos produtos e considerando o potencial de ganho por haver alianças estratégicas nos negócios (ROTHAERMEL; DEEDS, 2004).

Por fim, pode-se salientar que a aliança estratégica entre empresas não gerará um avanço tecnológico, ou seja, uma melhor performance organizacional, se elas não possuírem a capacidade absorptiva voltada à gestão da inovação (BALBINOT; MARQUES, 2009).

Constatado o potencial de ganho para a organização que se utiliza de alianças estratégicas para melhorar sua capacidade absorptiva, é apresentado o terceiro pressuposto teórico: **A capacidade absorptiva quando relacionada com a temática da aliança estratégica traduz a gestão do conhecimento como mecanismo capaz de otimizar o acúmulo de informações em um maior potencial de inovação.**

3.5 Capital Social das Organizações e Capacidade Absortiva

O capital social influencia nas relações da organização com seus clientes-chave na aquisição e aplicação do conhecimento. Ou seja, a interação entre as pessoas de uma organização e a confiança compartilhada auxiliam na capacidade da organização de buscar e absorver informações no ambiente externo, transformar e aplicar o novo conhecimento traduzido por inovação em produtos e serviços que sejam aceitos pelo mercado, melhorando a performance organizacional (YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001) (Quadro 5).

Quadro 5 – O Capital Social da Organização e com a Capacidade Absortiva

Concepção teórica	Autores	Resultados
Capital Social	Uzzi (1997); Coleman (1990); McEvily e Zaheer (1999); Rowley (2000); Yli-Renko, Autio e Sapienza (2001); Souza e Souza (2012).	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar a interação e o capital social afeta positivamente a capacidade de aquisição de conhecimento; - O vínculo social associado a troca de informações como mecanismo de controle social; - Uma rede social integrada é ferramenta para a criação de um ambiente de confiança e a cooperação profissional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A interação social e os laços existentes na rede do capital social de uma empresa estão associados com a maior aquisição do conhecimento, contudo possui reflexo negativo com a qualidade da informação adquirida como fruto de um bom relacionamento (YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001). Os autores indicam ainda que o capital social proporciona vantagem competitiva às empresas por meio do desenvolvimento de novos produtos, no auxílio ao uso de diferentes tecnologias e na diminuição dos custos.

A dinâmica da evolução de produtos e serviços concorrentes no ambiente de tecnologia da informação necessita ainda de eficiência e de agilidade na aquisição de novos conhecimentos que levem à criação de soluções inovadoras, e nesse sentido, o capital social desenvolvido e aplicado numa empresa, por exemplo, através de um modelo de comunidades práticas, pode facilitar a exploração de novos conhecimentos (SOUZA; SOUZA, 2012).

É destacado também na relação do capital social como a capacidade absorptiva que os vínculos fortes entre funcionários de uma organização, associados às trocas de informações de qualidade, pode servir como um mecanismo de controle social dos gestores empresariais

(UZZI, 1997). Com pensamento semelhante, Coleman (1990), McEvily e Zaheer(1999) relatam o efeito positivo que a estrutura em rede provoca na geração de normas sociais e diretrizes que podem estimular a geração de um ambiente de confiança e no cooperativismo social.

Por fim, todas estas características de uma estrutura de rede social, associada ao capital social de uma organização, pode otimizar a exploração de oportunidades de negócios a partir da troca de informações contidas no ambiente externo e interno, do conhecimento tácito das pessoas e da troca de informações e conhecimento de modo cooperativo e de grande valor agregado(ROWLEY *et al.*, 2000).

Considerando o capital social como instrumento que pode auxiliar na capacidade absorptiva das empresas, apresenta-se o quarto pressuposto teórico: **A capacidade absorptiva quando analisada sob o aspecto do capital social das organizações transmite a ideia de um ambiente organizacional composto de grande interação social e com laços fortes existentes na rede de cada indivíduo da organização, é capaz de estimular um maior compartilhamento de conhecimento.**

3.6 Performance Organizacional e Capacidade Absortiva

Nos estudos de performance organizacional é fundamental identificar indicadores confiáveis que possam ser medidos e apresentar resultados que possam contribuir para a gestão. No caso específico de pesquisas que envolvem a capacidade absorptiva, é preciso quantificar os ganhos potenciais que os processos geram à organização, que em grande parte estão relacionados às inovações tecnológicas e na diminuição dos custos (AHUJA; KATILA, 2001) (Quadro 6).

Quadro 6 – A Performance Organizacional confrontada com a Capacidade Absortiva

Concepção teórica	Autores	Resultados
Performance	Ahuja e Katila(2001); Corso (2009); Kostopouloset al. (2010)	- Identificar o uso de séries temporais que podem refletir melhor a performance em estudos de estratégia; - Apresentar os indicadores voltados à inovação de produtos e serviços que possuem grande aderência na pesquisa da capacidade absorptiva.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A capacidade de absorção da organização considerando os mecanismos existentes para reconhecer as entradas do conhecimento externo é mensurada no momento em que os benefícios alcançados são tangíveis, proporcionando inovação e desempenho superiores. A

capacidade de absorção contribui, direta e indiretamente, com a inovação e o desempenho financeiro em diferentes intervalos de tempo (KOSTOPOULOS *et al.*, 2010).

Considerando a performance como ferramenta que auxilia na mensuração do resultado da capacidade absorptiva para a organização, é apresentado o quinto pressuposto teórico: **A capacidade absorptiva quando relacionada com a performance organizacional necessita de indicadores confiáveis e que possam ser replicados em diferentes cenários e ambientes organizacionais.**

3.7 Ambiente e Clima Organizacional e Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva de uma empresa representa uma ferramenta estratégica para o processo de desenvolvimento organizacional, em que esse deve estar associado a sua estrutura e também as capacidades gerenciais da organização, de modo que todos esses elementos precisam influenciar positivamente na criação de um conhecimento crítico (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999) (Quadro 7).

Quadro 7 – O Ambiente Organizacional e a Capacidade Absortiva

Concepção teórica	Autores	Resultados
Ambiente organizacional	Raisch e Birkinshaw (2008); Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999); Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006); Oliveira e Balestrin (2012)	- Identificar ambientes dinâmicos e competitivos que possibilitam melhores resultados de inovação; - Verificar o formato da organização que impacta na efetividade da capacidade absorptiva; - Confirmar a rigidez da estrutura organizacional que pode resultar em inércia na capacidade de adaptação da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A centralização afeta negativamente a inovação exploratória, enquanto a formalização influencia positivamente. Nesse sentido, a conectividade dentro das organizações parece ser um antecedente importante da inovação, tanto exploratório quanto de exploração. Resultados indicam que a busca pela inovação exploratória é mais eficaz em ambientes dinâmicos (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006). Para uma maior clareza e melhor compreensão de como as organizações ambídestras coordenam o desenvolvimento da inovação na exploração e aplicação do conhecimento é necessário

considerar as condições ambientais em que ela se insere (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006).

A capacidade absorptiva pode ser influenciada por quatro fatores principais: a história organizacional, as competências individuais, a estrutura da organização e as relações inter organizacionais, e se acredita que o processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva representa a realização de ações que visem fortalecer esses fatores (OLIVEIRA; BALESTRIN, 2012). Os autores destacam que a estrutura de comunicação vigente numa organização estabelece a conexão da empresa com seu meio externo e também a distribuição do conhecimento (expertise) ao longo do desenho organizacional, sendo necessário o uso de ferramentas que viabilizem e otimizem o processo de transferência de conhecimento entre os indivíduos.

A ambidestria organizacional exige ser adaptável às mudanças no ambiente, compreendendo alguns campos de pesquisa que estariam desconectados e sem base de sustentação teórica com disciplinas como a aprendizagem organizacional, gestão estratégica e estrutura organizacional (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Considerando o ambiente e o clima organizacional como estratégias que auxiliam no resultado da capacidade absorptiva para a organização, é apresentado o sexto pressuposto teórico: **A capacidade absorptiva depende de ambientes de conhecimento que possam coevoluir com o surgimento das novas formas organizacionais e de capacidades combinatórias da organização adequadas, e no caso de ambientes dinâmicos e competitivos, possibilitar melhores resultados de inovação.**

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma a pesquisa sobre a capacidade absorptiva vem sendo conduzida em estudos organizacionais?**

Em busca de referências e autores que pudessem contribuir na resolução deste questionamento, pesquisaram-se artigos científicos em bases nacionais e internacionais. Foram identificados nove artigos nacionais e aproximadamente 1500 artigos internacionais. Em razão da grande quantidade de artigos internacionais, foram selecionados os 30 artigos com mais citações da Web of Science, de tal modo que esses artigos foram àqueles classificados como representativos de pesquisas internacionais e, assim, pudessem contribuir para identificar os gaps da pesquisa da Capacidade Absortiva.

Apresentando os principais resultados da pesquisa, registra-se inicialmente o uso intenso do método quantitativo, aproximadamente 85% dos artigos pesquisados, sendo que os estudos eram desenvolvidos em grande parte em indústrias alinhadas à inovação de produtos, serviços e processos (COHEN; LEVINTHAL, 1989; SZULANSKI, 1996; SIVADAS; DWYER, 2000; TSAI, 2001; ZAHEER; BELL, 2005; KOSTOPOULOS, 2010).

Estudos realizados sob a forma de ensaio teórico também são identificados nos artigos pesquisados, a destacar o estudo seminal de Cohen e Levinthal, em 1990, considerando que em todos os artigos que tratam do tema da Capacidade Absortiva fazem menção a esses autores (ZAHRA; GEORGE, 2002; BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Os artigos científicos, de modo geral, analisam a relação da Capacidade Absortiva sob o desempenho inovador das empresas, e para isso, são utilizadas diferentes teorias que auxiliam na condução da pesquisa. Por exemplo, Zaheer e Bell (2005) analisaram a influência da Capacidade Absortiva sobre a performance de empresas canadenses, considerando os recursos estratégicos e a estrutura em rede dessas empresas. Para isso, foi confrontado a Capacidade Absortiva com a Teoria de Redes e da Visão Baseada em Recursos e por meio de indicadores de desempenho, utilizou-se uma análise de regressão a fim de apresentar resultados confiáveis que de alguma forma contribuíssem ao campo empírico pesquisado.

A Teoria de Aprendizagem Organizacional, juntamente com a Teoria de Redes, foram as teorias identificadas com uma forte relação com a Capacidade Absortiva. Os estudos apontam que empresas dispostas a aprender, a partir de políticas e incentivos de educação continuada, e estruturas organizacionais dispostas em redes, seja intra ou interorganizacional, em que um posicionamento central da organização é valorizado nas pesquisas, são indicadores que afetam positivamente a capacidade absorptiva das empresas, tanto no processo de exploração como na aplicação do conhecimento, e que resultem em produtos e serviços inovadores (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004; ZAHEER; BELL, 2005).

Como oportunidades de pesquisas que envolvam a Capacidade Absortiva sugerem-se estudos aplicados em modelos organizacionais, a exemplo do Sistema Único de Saúde – SUS e o Sistema de Educação Brasileiro. Estudos aplicados em parques tecnológicos, distritos de inovação e incubadores, clusters de modo geral, também possuem grande aderência com a Capacidade Absortiva. No caso de pesquisas em unidades de negócios de empresas multinacionais, a pesquisa voltada à capacidade de absorção das unidades também é

considerado uma excelente oportunidade de pesquisa, assim como o estudo da Capacidade Absortiva em Centros de Serviços Compartilhados de empresas globais internacionalizadas.

Por fim, é importante destacar que a pesquisa sobre a Capacidade Absortiva possui um alto impacto de publicação em periódicos internacionais, a exemplo do que foi averiguada na base da Web of Science, havendo também um amplo espaço na publicação nacional, considerando a pouca quantidade de artigos científicos nacionais.

Tal fato pode representar a dificuldade dos pesquisadores brasileiros em buscar bases de dados confiáveis que permitam desenvolver estudos quantitativos válidos, ou ainda a dificuldade de se conseguir respostas nos questionários aplicados nos diferentes ambientes de pesquisa. Contudo, esse fator precisa ser considerado como mais um obstáculo que precisa ser superado pelos pesquisadores e não um elemento que possa inviabilizar pesquisas de grande contribuição para sociedade, empresários e comunidade científica.

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v.11, n.23, p. 979-996, 2002.
- AHUJA, G.; KATILA, R. 2001. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, 22.
- BALBINOT, Z.; MARQUES, R. Alianças Estratégicas como Condicionantes do Desenvolvimento da Capacidade Tecnológica: o Caso de Cinco Empresas do Setor Eletroeletrônico Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n.5, 2009.
- BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. **Clusters and knowledge**: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, v.1, n.28, p. 31-56, 2004.
- BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W.; JACOBS, G. The influence of it management practice on it use in large organizations. **Mis Quarterly**, v.3, n.8, p. 299-318, 1994.
- CAMISÓN, C.; FÓRES, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v.7, n.63, p.707-715,2010.
- COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. **Journal of Industrial Economics**, v.2, n.46, p.157-182,1998.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.1, n.35, p. 128-152, 1990.

COHEN, W.; RICHARD, C. Empirical studies of innovation and market structure. In: SCHMALENSEE, R. C.; WILLIG, R. (Eds.). **Handbook of industrial organization**. Amsterdam: Elsevier, 1989. p.1050-1107.

COLEMAN, J.S. **Foundation of Social Theory**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990.

CORSO, K. B. O desempenho no uso de sistemas ERP sob a percepção do usuário: uma abordagem através da capacidade absorptiva percebida. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2., Rio de Janeiro, 2009. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.10, n.21, p. 1105-1121, 2000.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v.2, n.36, p. 173-187, 2008.

GIULIANI, E.; BELL, M. The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. **Research Policy**, v.1, n.34, p. 47-68, 2005.

GRIFFITH, R.; REDDING, S.; VAN REENEN, J. Mapping the two faces of R&D: productivity growth in a panel of OECD industries. **Review of Economics and Statistics**, v.4, n.86, p. 883-895, 2004.

IRELAND, R.; HITT, M.; SIRMON, D. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. **Journal of Management**, v.6, n.29, p. 963-989, 2003.

JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v.11, n.52, p. 1661-1674, 2006.

JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v.6, n.48, p. 999-1015, 2005.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v.4, n.4, p. 506-521, 1998.

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS, A.; PAPACHRONI, M.; IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation and financial performance. **Journal of Business Research**, n.64, p. 1335-1343, 2010.

LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v.4, n.31, p. 833-863, 2006.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, n.19, p. 461-477, 1998.

LANE, P.; SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.12, n.22, p. 1139-1161, 2001.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. **Journal of Management Studies**, v.8, n.46, 2009.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1133-1156, 1999.

MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. **Technovation**, v.12, n.29, p. 859-872, 2009.

OLIVEIRA, S. R.; BALESTRIN, A. O Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Projetos Tecnológicos entre Universidade e Empresa: um Estudo de Caso da Cooperação UNISINOS – HT Micron. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2012.

OXLEY, J.; SAMPSON, R. The scope and governance of international R&D alliances. **Strategic Management Journal**, v.8, n.25, p. 723-749, 2004.

PÉREZ-NORDTVEDT, L.; KEDIA, B.; DATTA, D.; RASHEED, A. Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination. **Journal of Management Studies**, v.4, n.45, p. 714-744, 2008.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v.3, n.34, p. 375-409, 2008.

REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v.2, n.48, p. 240-67. 2003.

ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. **Strategic Management Journal**, v.3, n.25, p. 201-221, 2004.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, p.369-386, 2000.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of Marketing**, v.1, n.64, p. 31-49, 2000.

SONG, J.; ALMEIDA, P.; WU, G. Learning-by-hiring: when is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer? **Management Science**, v.4, n.49, p. 351-365, 2003.

SOUZA, D.; SOUZA, Y. S. Comunidades de Prática e desenvolvimento de Capacidade Absortiva: uma análise no contexto de Serviços de Tecnologia da Informação. In:

ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, n.17, p. 27-43,1996.

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N. Knowledge, clusters, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.2, n.29, p. 258-271, 2004.

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

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks. The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p.35-67, 1997.

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

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R. V.; VOLBERDA, H. W. Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Eds.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2003.p.278-302.

VEGA J. J.; GUTIÉRREZ G. A.; FERNÁNDES L. I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R&D Management**, v.4, n.38, p. 392-405. 2008.

VERSIANI, A. F.; CRUZ, M. A.; FERREIRA, M. A.; GUIMARÃES, L. O. Mensuração da Capacidade Absortiva: até que ponto a literatura avançou? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

VEUGELERS, R. Internal R&D expenditures and external technologysourcing. **Research Policy**, v.26, n.3, p. 303-315,1997.

VEUGELERS, R.; CASSIMAN, B. Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms. **ResearchPolicy**, v.1, n.28, p. 63-80. 1999.

VIEIRA FILHO, J. R.; SILVEIRA, J. M. F. J. **RESR**, v. 50, n. 4, p. 721-742, out/dez. 2012.

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, n.22, p. 587-613,2001.

WIJK, R.; JANSEN, J.; LYLES, M. A. Inter and intraorganizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**,v.4, n.45, p. 830-853,2008.

ZAHEER, A.; BELL, G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. **Strategic Management Journal**, v.9, n.26, p. 809-825, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.2, n.17, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v.4, n.43, p. 917-955, 2006.