



DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA EM EMPRESAS PARTICIPANTES DE UMA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL

Nathalia Berger Werlang

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: nathaliabw@gmail.com

Leticia Lenkner

Bacharela em Administração pelo Centro Universitário Faculdades de Itapiranga, Brasil.

E-mail: lenk19leti@gmail.com

Camila Luísa Hister

Bacharela em Administração pelo Centro Universitário Faculdades de Itapiranga, Brasil.

E-mail: histercamila@outlook.com

Resumo

O presente estudo objetivou compreender o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas micro e pequenas empresas integrantes de associações comerciais e empresariais. Para consecução do estudo foi utilizada pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, de caráter teórico-empírico, por meio de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com 6 gestores de empresas participantes de diferentes núcleos de associação comercial e empresarial. Para análise dos dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo, onde identificou-se 10 categorias integrantes das 4 dimensões da capacidade absorptiva. Como principais resultados, identificou-se que a associação comercial tem fundamental importância na aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos, sendo um espaço para formação de redes de aprendizagem, com a finalidade de promoção de intercâmbio de informações e experiências entre os associados. Desse modo, o estudo conclui que as associações comerciais e empresariais promovem atividades voltadas para o desenvolvimento da capacidade absorptiva.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Associação Comercial e Empresarial. Redes de Aprendizagem. Estudo de Caso.

DEVELOPMENT OF ABSORPTIVE CAPACITY IN COMPANIES PARTICIPATING IN A TRADE ASSOCIATION

Abstract

This study aimed to understand the development of absorptive capacity in micro and small companies that are members of commercial and business associations. This study used a qualitative, descriptive, theoretical-empirical research approach, by means of a case study. Data was collected by means of semi-structured interviews with 6 managers of companies participating in different trade and business association clusters. Content analysis was used to analyze the data obtained, which identified 10 categories that comprised the four dimensions of absorptive capacity. The main results show that the trade association has a fundamental importance in the acquisition, assimilation, transformation, and application of knowledge, being a space for the formation of learning networks, with the purpose of promoting the exchange of information and experiences among members. Thus, the study concludes

that trade and business associations promote activities aimed at the development of absorptive capacity.

Keywords: Absorptive Capacity. Trade and Business Association. Learning Networks. Case Study.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo está centrado no estudo da capacidade absorptiva, conceito inicialmente proposto por Cohen e Levinthal (1990), ao citarem que a capacidade de absorção é essencial para o sucesso das empresas, na medida em que se trata de habilidades relacionadas à aquisição, assimilação e aplicação de conhecimento adquiridos em ambientes externos às organizações e utilizados para fins comerciais.

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPE's), representam aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, sendo que 99% das pessoas analisadas são brasileiros(a) que representam as micro e pequenas empresas, respondendo por 52% dos empregos formais no setor privado, o que equivale a 16,1 milhões de vagas de emprego fornecidas (SEBRAE, 2018). Neste cenário, as associações comerciais e empresariais são meios para fomento do conhecimento interorganizacional e formação de redes voltadas para o aprendizado das empresas integrantes, possuindo como propósito a reunião de atributos que permitam adequação ao ambiente competitivo, mediante a utilização de ações uniformizadas e independentes, que proporcionem ganhos em escala, sem, contudo, haver perda de flexibilidade das empresas que são associadas (KNOREK; KOHUT, 2015).

Diante disso, questiona-se como a capacidade absorptiva é desenvolvida nas MPE's participantes de associações comerciais e empresariais? Para responder a esta pergunta, define-se como objetivo geral do estudo: compreender o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas MPE's participantes de uma associação comercial e empresarial.

Justificou-se o estudo em razão das sugestões apresentadas por autores como Cassol *et al.* (2016), Fuchs, Rossetto e Carvalho (2016) e Cruz e Corrêa (2018) que recomendam a necessidade de realização de estudos voltadas para análise dos desafios e lacunas no que tange à capacidade absorptiva das pequenas e médias empresas e as redes de aprendizagem. Os autores afirmaram que no ambiente da MPE's, a capacidade absorptiva é essencial para o desenvolvimento do aspecto inovativo das empresas, englobando técnicas que envolvem absorção de informações, oportunidades, cooperação, competências e conhecimentos.

De acordo com Balle (2019), o estudo da capacidade absorptiva relacionado ao desenvolvimento de atividades em associações é fundamental ao desenvolvimento de atividades e criação de estratégias que possam fortalecer a criação de metodologias mais práticas, ágeis e adequadas a tecnologia.

Além disso, vale mencionar que a pesquisa apresenta clara importância quando destacada sua contribuição ao meio acadêmico e corporativo, vista a necessidade de compreender como é possível desenvolver ambientes inovadores e que potencializam e contribuem ao crescimento das atividades. Vale destacar que as mudanças estratégicas em promoção podem promover motivação, aprimoração da liderança e de carreiras nas associações comerciais (FRATE, 2021).

Para melhor compreensão e estruturação do trabalho, este foi dividido em cinco seções. Inicialmente, houve a apresentação dos aspectos introdutórios, seguida do desenvolvimento dos fundamentos teóricos que embasam o estudo e compõem a segunda seção, e na terceira seção buscou-se apresentar os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

2 CAPACIDADE ABSORTIVA

Um dos marcos na literatura sobre a capacidade absorptiva está presente nos estudos seminais de Cohen e Levinthal (1990), e Zahra e George (2002). Conforme Cohen e Levinthal (1990) conceituam capacidade absorptiva como uma habilidade voltada para identificação de conhecimento técnico e científico existente no ambiente externo e apto a ser integrado no ambiente interno, com a finalidade de aprimoramento de produtos e serviços através da assimilação de inovações.

Já Zahra e George (2002) a definem como um complexo formado por rotinas e processos organizacionais que tem como finalidade adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos de modo dinâmico. Os autores seminais abordam que, para uma capacidade absorptiva, a empresa precisa possuir dois pontos essenciais: conhecimento prévio da organização e prática de desenvolvimento e pesquisa (P&D). Assim, além de conhecer a cultura da organização e os próprios colaboradores, a empresa precisa ainda desenvolver projetos voltados para pesquisa e desenvolvimento de inovações através da capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Além disso, a absorção é importante na identificação de recursos externos que agreguem inovações para empresa. Defende-se que as organizações confiam gradativamente no conhecimento adquirido através de outras empresas para promoção de desenvolvimento das suas capacidades internas, em especial na busca de novas tecnologias que melhorem o processo de produção, vendas e, conseqüentemente, lucratividade (LANE; LUBATKIN, 1998).

Portanto, pode ser entendida capacidade absorptiva como aquela capacidade dinâmica, relacionada com rotinas e processos organizacionais, em que a organização adquire, absorve, e busca transformar e explora os conhecimentos. Esse dinamismo, conforme explicam Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) é o que permite o desenvolvimento do processo de criação, ampliação ou modificação dos recursos, produtos e serviços, sendo que as capacidades dinâmicas são voltadas para lucratividade por meio da inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Para Fuchs, Rossetto e Carvalho (2016), a transferência de conhecimentos entre as empresas é uma estratégia positiva de relacionamento, proporcionando alianças que potencializam a apropriação e assimilação de conhecimentos e valores.

Em detrimento deste, a capacidade absorptiva pode ser desenvolvida por meio de uma dimensão potencial, que permite que a empresa adquira e assimile conhecimentos externos, bem como, através da dimensão realizada, em que é promovida a capacidade de exploração e transformação dos conhecimentos adquiridos, objetivando o desenvolvimento de inovações. Ambas as dimensões têm a função de captar e utilizar os conhecimentos absorvidos no ambiente externo (GUEDES *et al.*, 2016).

Deste modo, a capacidade absorptiva busca promover o aprendizado e conhecimento por meio de rotinas e processos, a fim de compreender informações, gerenciar riscos e oferecer as melhores alternativas aos clientes e fornecedores. (CAPPELLARI *et al.*, 2019).

Diante disto, vale mencionar que o seu desenvolvimento é vantajoso ao ambiente empresarial, essencialmente quando focado no aprimoramento dos objetivos e na clara possibilidade de promover um ambiente empresarial de aprendizagem, como explicado no próximo capítulo.

2.1 Capacidade absorptiva: redes de aprendizagem em empresas

A capacidade absorptiva é essencial para o desenvolvimento das organizações, sendo também aplicada nas pequenas empresas através de redes de aprendizagem. As redes formadas entre organizações se tornaram atraentes, na medida em que trazem consigo vários

benefícios relacionados com aumento de conhecimentos e ampliação da vantagem competitiva organizacional (SANTOS; TEIXEIRA, 2005), isto porque, normalmente as empresas de pequeno porte possuem poucos recursos para o seu desenvolvimento, sendo que a capacidade absorptiva pode ser usada para implantação de inovações no ambiente organizacional.

Em estudos realizados por Silva (2007), motiva-se a formação de redes entre pequenas empresas na medida em que se permite a inovação de competências e a formação de arranjos voltados para a busca de novas informações e novos conhecimentos aptos a renovar produtos e processos, gerando competitividade no mercado. As redes de aprendizagem, desse modo, permitem que haja interação e trocas de conhecimento entre as organizações, trazendo às pequenas empresas a possibilidade de aprendizado conjunto mediante experiências e aprimoramento das habilidades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Silveira e Azevedo (2014) citam os principais benefícios da rede de aprendizagem para o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas pequenas empresas, trazem, como exemplo, a formação de poder de mercado, soluções de infraestrutura, aprendizagem, inovação, redução de custos, diminuição de riscos e aumento das relações sociais. As redes de aprendizagem têm como objeto, portanto, o desenvolvimento organizacional de todos os envolvidos, principalmente no que se refere à absorção de novas ideias, inovações e tecnologias.

Para absorção do conhecimento, as redes de aprendizagem podem organizar eventos para troca de informações. A troca de conhecimento nestas redes, conforme estudos desenvolvidos por Silveira e Azevedo (2014) pode se dar mediante encontros informais, treinamentos, workshops, palestras, reuniões, feiras, compartilhamento de informações através de redes sociais, formulação de manuais, padronizações de metodologia, enquetes, fóruns, dentre outros meios aptos a transmitir conhecimento.

As redes de aprendizagem proporcionam a disseminação e ampliação de informações entre os empreendedores, sendo um mecanismo importante no processo de absorção de novos conhecimentos (GOIS; MACHADO, 2012). Nos estudos realizados por Colet (2016), entendeu-se que as redes de aprendizagem como um meio de cooperação são vantajosos presentes em um universo nas quais estão as micro e pequenas empresas (MPEs), pois resultam em interação e aprendizagem inter organizacional, bem como auxiliam na formulação de estratégias competitivas e minimização da exposição das empresas às incertezas impostas pelo ambiente econômico, sendo um método representativo de sucesso das organizações.

A formulação de redes tem importância econômica e social, pois fortalece e auxilia no desenvolvimento das pequenas e médias empresas, isto porque as redes promovem o surgimento do chamado aprendizado inter organizacional, entendido como um processo voluntário de troca de informações e conhecimentos, com a finalidade de aprimoramento das habilidades organizacionais (CARVALHO *et al.*, 2018).

Carvalho *et al.* (2018), em estudos voltados para a importância das redes no contexto das pequenas e médias empresas, destaca que a formação de redes de aprendizagem entre pequenas empresas é um mecanismo de sobrevivência e formação de vantagem competitiva, principalmente em relação às grandes empresas, que possuem maior quantidade de recursos para desenvolvimento de inovações e tecnologias.

Velozo e Morozini (2019), em estudos recentes ensinam que a relação entre capacidade profissional e absorptiva de empreendedores se dá mediante cursos de capacitação e treinamentos, que permitem o desenvolvimento de técnicas de assimilação, transformação e inserção de inovações e conhecimentos para as organizações. Esses cursos de capacitação e treinamentos, normalmente, são fornecidos pelas próprias redes de aprendizagem, sendo importantes meios para adquirir novos conhecimentos para gestão das empresas.

Portanto, através da aprendizagem organizacional, é possível promover o fortalecimento da competitividade em ambiente empresarial, logo, através do conhecimento adquirido em redes de cooperação é possível buscar pela promoção de ações internas alinhadas com a trajetória e expectativas da empresa (BORELLI, 2021).

Diante do ponto, é possível compreender a relevância da capacidade absorptiva nos ambientes organizacionais, essencialmente interligada com as formas de aprendizagem organizacional. Perante tais, considerações, preza-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa alinhada aos objetivos de desenvolvimento da capacidade absorptiva, como visto abaixo nos procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho desenvolve-se por meio de uma pesquisa teórico-empírica, com abordagem qualitativa e descritiva, operacionalizada por meio de estudo de caso. Nesse sentido, o estudo buscou interpretar como as associações comerciais lidam com as habilidades relacionadas à capacidade absorptiva.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências biomédicas e sociais e consiste na análise clara dos objetivos, a fim de apresentar compreensão ampla. Os principais propósitos desse método são explorações de situações da vida real sem limites definidos, preservação do caráter unitário do objeto, descrição do contexto da situação em que é realizada a investigação, formulação de hipóteses e teorias, e explicação de possíveis variáveis que surgirem em fenômenos devidamente complexos (GIL, 2010).

A Associação Comercial e Empresarial objeto do estudo foi fundada em 21 de novembro de 1990, por um grupo formado por 16 membros que integraram o Conselho Deliberativo. A finalidade de criação da associação era a valorização do comércio local, unindo a classe empresarial existente. Atualmente, A associação possui 140 associados, 540 projetos, e atendimento de em torno de 3.200 clientes, além de expansão e demonstração frequente de seu potencial.

Prontamente, a população da pesquisa é composta por uma Associação Comercial, que possui 140 empresas participantes, localizada no Oeste Catarinense, divididas em 10 núcleos, a saber: Núcleo de Alimentação, Núcleo de Beleza, Núcleo de Construção Civil, Núcleo do Jovem Empreendedor, Núcleo de Lojistas, Núcleo de Metal Mecânico, Núcleo Moveleiro, Núcleo da Mulher Empresarial, Núcleo de Reparadores de Veículos e Núcleo de Vestuário.

As entrevistas foram realizadas sob agendamento, e marcadas em horários e locais alinhados a disponibilidade dos gestores. A duração das entrevistas foi de 15 a 30 minutos, sendo que as mesmas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Através da elaboração de um projeto e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa o estudo foi realizado. Para autorização da gravação das entrevistas foi entregue um termo de autorização para cada gestor, de forma individual, no qual cada entrevistado assinou, a fim de autorizar sua colaboração com a pesquisa. Neste contexto, a seleção da amostra seguiu os seguintes critérios: no mínimo 4 anos de atividade no mercado; no mínimo 3 anos de participação na associação; participação em pelo menos 2 atividades ou eventos da associação anualmente. Assim, a amostra final foi composta por 6 empresas, de diferentes núcleos da ACIO, representada pelo gestor responsável da organização, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Identificação	Idade	Tempo de Trabalho na Empresa	Tempo de Fundação da Empresa	Ramo de Atuação
A	32 anos	4 anos	25 anos	Moveleiro
B	39 anos	7 anos	7 anos	Confecções
C	35 anos	14 anos	15 anos	Confecções
D	30 anos	15 anos	15 anos	Vinícola
E	35 anos	15 anos	35 anos	Relojótica e Ótica
F	33 anos	8 anos	15 anos	Floricultura

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Para a coleta de dados, foi utilizado um instrumento de pesquisa que consistiu em uma entrevista, elaborada com base nos estudos de Flatten, *et al.* (2011). A entrevista foi estruturada com perguntas que se referiam a dados pessoais de identificação dos entrevistados e que abordavam aspectos relacionados à capacidade absorptiva, envolvendo as quatro dimensões, resultando num total de 20 questionamentos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas que foram gravadas com a autorização dos entrevistados. As entrevistas foram transcritas para posterior análise de conteúdo. A análise de conteúdo consistiu na leitura da transcrição, criação de códigos e identificação de 10 categorias selecionadas, com a finalidade de observar como a capacidade absorptiva e as suas dimensões se compreendem no ambiente interno das empresas. Os códigos se referiam as práticas realizadas pela associação comercial e empresarial para desenvolvimento da capacidade absorptiva. Sendo assim, houve uma análise das respostas obtidas e, ao final dos estudos, observou-se como a capacidade absorptiva e suas dimensões se compreendem no ambiente analisado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo apresenta uma síntese das entrevistas realizadas com base nas habilidades da capacidade absorptiva. A partir da análise da capacidade absorptiva, foram identificadas 10 categorias, que emergiram a partir da coleta de dados. Os subcapítulos a seguir apresentam as dimensões da capacidade absorptiva, subdividida entre as categorias identificadas e suas respectivas análises.

4.1 Aquisição – troca de conhecimento

O conhecimento é um ativo primordial e essencial para o desenvolvimento das empresas, sendo um recurso de considerável importância para fatores como a inovação e a própria vantagem competitiva em relação às demais organizações (GUEDES *et al.*, 2016).

Desse modo, a troca de conhecimento, como categoria integrante da aquisição, demonstra a importância da Associação Comercial para a realização de intercâmbio de informações entre os associados, seja por meio de cursos, redes de aprendizagem, conversas informais ou até mesmo a observação dos fornecedores e das empresas modelos do segmento de atuação dos entrevistados. Conforme o entrevistado B, “[...] apesar da existência de concorrência, as redes de aprendizagem, por meio da associação, permitem que as organizações e os empresários absorvam conhecimentos de outros estabelecimentos, visando mudanças e adaptações na loja que visem o sucesso da empresa. Essas trocas de informação, conforme já foi falado, são feitas nos cursos e nas reuniões realizadas pela Associação Comercial e também por meio de conversas informais entre os empresários dos mesmos ramos e até mesmo de outros segmentos [...]”.

O entrevistado C acrescenta que a realização de cursos “[...] permitem o desenvolvimento e melhoramento da habilidade dos funcionários na realização do seu trabalho”. De acordo com Zatta *et al.* (2019), a troca de conhecimentos adquire caráter interorganizacional, ou seja, compreende troca externa ao ambiente individual da empresa, a fim de promover o desenvolvimento de competências em um contexto geral e um ambiente vantajoso para todas as partes, que usufruem do ambiente geral em sua forma particular.

Vale ressaltar que, na opinião do entrevistado E, “[...] a melhor forma de aprender é observar o que os outros fazem que deu certo e aplicar essas informações na nossa empresa [...]. Todas essas falas evidenciam meios indicados pelos gestores para realização de troca de conhecimentos entre as empresas e colaboradores integrantes de associação comercial.

Diante do exposto, é possível mencionar que o investimento em meios de aprendizagem contribui para que resultados positivos ao contexto estratégico e competitivo das empresas desenvolvam-se (Langhi *et al.*, 2021). Desse modo, pode-se evidenciar que os cursos proporcionam, além da aquisição de novos conhecimentos, sucesso organizacional e a possibilidade de troca de experiências entre os associados, assim como as redes de aprendizagem, seja entre os núcleos setoriais ou entre todos os gestores integrantes da associação. Ademais, a observação dos fornecedores e das empresas modelos também se torna um mecanismo para adquirir novos conhecimentos e também intercâmbio de aprendizagens e informações.

4.2 Aquisição: projetos e pesquisa

Outra categoria integrante da aquisição de conhecimento são os projetos e pesquisa, que apresentam como finalidade identificar inovações que possam ser inseridas nas organizações. Conforme Zahra e George (2002), projetos e pesquisas são fundamentais para a habilidade de aquisição, pois permitem analisar as mudanças que ocorrem no mercado e como podem ser integradas na organização.

Diante dessa importância, a Associação Comercial promove projetos e pesquisa, conforme menciona o entrevistado F, ao citar que “[...] a associação comercial promove projetos de pesquisa, através da troca de informações entre as empresas e nossa gestão busca sempre estar participando desses projetos, mas não há contratação de instituições específicas para realização de pesquisas [...]”.

Como projeto e pesquisa, menciona-se, ainda, a realização de pesquisas de mercado, realizada tanto com clientes, como com fornecedores e parceiros. Essas pesquisas buscam analisar quais são as necessidades e desejos dos clientes, as tendências do mercado e as novidades que podem ser introduzidas através de informações de fornecedores e parceiros. Ainda, há busca de informações e pesquisas no mercado mundial e em outros setores além do segmento de atuação da empresa, para compreender todo o funcionamento do mercado atual. B cita que “[...] a participação em diversas atividades e projetos, [...] é essencial porque ajuda a desenvolver o ambiente organizacional, sendo que a participação em pesquisas e a própria promoção de pesquisas, por parte da associação comercial, permite que nós, empresários, tenhamos uma noção mais abrangente de como está o nosso comércio em âmbito local, regional, estadual e até mesmo nacional [...]”.

Veloze e Morozino (2019) citam que essa participação em atividades e projetos têm a finalidade de desenvolvimento de uma educação empreendedora, com vistas a formação de uma capacitação dos gestores. Desse modo, a realização de projetos e atividades de pesquisa, seja realizada de modo individual pelos gestores ou em parceria com a Associação Comercial possibilitam a aquisição de conhecimentos aptos a serem utilizados pela empresa.

Neste contexto, é possível mencionar que a educação empreendedora possui papel além do mencionado, visto que promove a contribuição para o desenvolvimento de uma

trajetória profissional que compreende a experimentação, reflexão e autoconhecimento no processo (NETO; DINIZ, 2021). Portanto, observa-se a importância da educação empreendedora no contexto empresarial e, ao desenvolvimento dos próximos aspectos.

4.3 Aquisição: reuniões

A aquisição de conhecimentos também envolve a participação dos associados em reuniões. Conforme Silveira e Azevedo (2014), a realização de reuniões permite o aprendizado conjunto das empresas integrantes da associação comercial, sendo que, as reuniões desenvolvidas na Associação Comercial têm, além da finalidade de realização de intercâmbio de informações, o desenvolvimento do auxílio mútuo entre as empresas. Conforme D, nas reuniões, “[...] os comerciantes trazem dúvidas, problemas, temas a serem abordados e cada um vai contribuindo com o que pode nessas conversas [...]”.

Veloze e Morozini (2019, p. 55) citam que participar de reuniões é uma das formas que as empresas adquirem para conectar-se com o ambiente e habilidade, que possibilita a identificação de novos conhecimentos por meio de fontes externas. Nesse sentido, o entrevistado E1 cita que “[...] nessas reuniões são discutidas novas ideias, analisando o desempenho das empresas no mês anterior, apresentados problemas encontrados, discutidas soluções e planejados eventos e demais atividades que ocorrerão [...]”.

Assim, conforme informações obtidas através da aplicação de entrevista, as reuniões são realizadas mensalmente na Associação Comercial e Industrial de Iporã do Oeste e, no ambiente interno da empresa. Elas são realizadas quinzenalmente, a fim de realizar a troca de informações entre os funcionários e gestores. Normalmente, há elaboração de relatórios com a finalidade de identificar as pautas que merecem maior atenção e discussão. Por meio destas, é igualmente possível repassar conhecimentos a todas as partes e membros do local, como exemplificado abaixo.

4.4 Aquisição: conhecimento dos funcionários

Como última categoria integrante da dimensão de aquisição de conhecimento, tem-se os funcionários, que são de fundamental importância para o sucesso das organizações. Como meio de incentivos, o entrevistado C cita que “[...] a empresa, muitas vezes, como forma de incentivo, oferece esses cursos sem custos para os funcionários, visando incentivo dos funcionários em aprender e adquirir novas informações e conhecimentos [...]”.

A Associação Comercial, em parceria com as empresas, promove cursos, palestras e treinamentos para desenvolvimento do conhecimento e do aprendizado dos colaboradores. Esta também é uma forma de motivação dos funcionários na busca de conhecimentos, não somente para seu desenvolvimento profissional, mas também pessoal. O entrevistado F acrescenta que “[...] a empresa está sempre incentivando os funcionários a buscarem maiores aprendizados. Então, são ofertadas palestras em parceria com a associação comercial, cursos, treinamentos e workshops, onde os funcionários são motivados a participar”.

Os funcionários são instigados a adquirir novos conhecimentos através da utilização da internet e das redes sociais, para ampliar as informações relativas ao segmento de atuação e a economia como um todo, bem como a inserção de programa de metas e comissões, que apresenta como objetivo motivar e estimular os funcionários na busca constante de novos aprendizados, sendo que, conforme o entrevistado F “[...] é muito importante incentivar e motivar os funcionários a estarem cada vez mais buscando novos conhecimentos [...]”. Nesse cenário, é primordial o incentivo dos funcionários, pois, conforme explicam Cassol *et al.* (2016), o capital humano ou também chamado de capital intelectual está se tornando, cada

vez mais, uma fonte de vantagem competitiva, pois é um recurso único das organizações e dotado de habilidades aptas a desenvolverem os processos, produtos e serviços da empresa.

Assim, é perceptível que as organizações buscam incentivar a busca de novos aprendizados e conhecimentos por parte dos funcionários, isto porque, conforme Velozo e Morozini (2019), a relação entre capacidade profissional e absorptiva dos colaboradores ocorre por meio de cursos de capacitação e treinamentos, que objetivam desenvolver técnicas de assimilação, transformação e inserção de inovações e conhecimentos para as organizações.

Neste contexto, é possível considerar que a capacidade absorptiva é promotora da troca e fluxo de informações entre os segmentos, bem como, do incentivo e facilitação das relações para alcançar satisfação, envolvendo as técnicas mencionadas por Velozo e Mozini (Silva *et al.*, 2021), pontos que serão explicados nos próximos tópicos.

4.5 Assimilação: difusão de conhecimento

Para realização da difusão dos conhecimentos, o entrevistado E cita que “[...] realizamos reuniões com a finalidade de repassar conhecimentos e informações. Há realização de relatórios mensais sobre vendas, compras, faturamento e necessidades de adequações, apresentando a realidade da empresa em forma de números[...]”.

Ainda, houve também menção da utilização constante da comunicação interna, com discussões informais e conversas sobre as inovações entre gestores e funcionários. O entrevistado F explicou que “[...] as redes sociais também são usadas para adquirir novos conhecimentos e transmitir eles para os demais colaboradores. Não fazemos relatórios escritos, mas a difusão de informações ocorre por meio de conversas e discussões informais sobre as vendas, estratégias de atendimento [...]”.

Percebe-se, portanto, que a comunicação e o uso de redes sociais como método de assimilação, são fundamentais para a difusão do conhecimento, sendo que, de acordo com Filenga (2014), a difusão do conhecimento é o que vai permitir a análise, processamento e interpretação das informações obtidas na fase de aquisição.

Prontamente, o processo é fundamental para que relações confiáveis sejam estabelecidas e a difusão do conhecimento atue como diferencial do espaço (TEIXEIRA *et al.*, 2021). Logo, debate-se brevemente o ponto no próximo capítulo.

4.6 Assimilação: capacidade dos funcionários

Além da difusão de conhecimentos, a assimilação também depende da capacidade dos funcionários em compreender e interpretar os conhecimentos adquiridos do ambiente externo sendo que, segundo o entrevistado E “[...] quanto mais conhecimento eles adquirem, melhor é sua capacidade em aplicar essas informações no ambiente interno da organização[...]”.

Sobre a capacidade dos funcionários, Cruz e Corrêa (2018) lecionam que esta está diretamente relacionada com a própria capacidade absorptiva da organização, na medida em que, quanto mais forem capacitados os colaboradores, melhor será o desempenho da organização. Por isso, conforme o entrevistado F, “[...] é importante que os funcionários participem de eventos que tenham como objetivo trocar informações, assim eles conseguem, além de adquirir aprendizados novos, trazer informações, inovações e conhecimentos para a nossa organização[...]”.

Para os funcionários assimilarem os conhecimentos adquiridos, é importante implantar a informação ou inovação no negócio, sendo que o Entrevistado B cita que “[...]quando os funcionários participam de cursos, eles conseguem absorver bem o aprendizado repassado e transmitir isso com facilidade para a gestão, buscando adaptar e aplicar o conhecimento adquirido na nossa empresa, trazendo assim, novas técnicas e ferramentas úteis para nós [...]”.

Para essa aplicação da inovação, é importante realizar análises de viabilidade da implantação, com realização de testes e filtragem de informações adquiridas. O entrevistado E explica que “[...] quando os funcionários trazer informações, novos conhecimentos e ideias de inovação, é realizada uma filtragem disso com a finalidade de selecionar o que é bom, que pode ser ocupado e que irá fazer diferença para o nosso cliente e para a nossa empresa. Há conversa e discussão dessas informações entre gestores e funcionários, para verificar a viabilidade e possibilidade de adequação dessas informações conforme a realidade do segmento e da empresa [...]”.

Além dos testes e filtrações mencionados pelo entrevistado E, Cruz e Corrêa (2018) também acrescentam que a realização de conversas informais, a discussão sobre mercado econômico e político e a interação com os clientes permitem a assimilação dos conhecimentos e o desenvolvimento das habilidades, com vistas a atingir a próxima etapa da capacidade absorptiva, que é a transformação. Uma vez que, a identificação, apresentação e assimilação buscam promover a transformação e implantação do conhecimento (Zyrianoff *et al.*, 2021), como será apresentado a seguir.

4.7 Transformação: estratégias e ações

Após assimilado o conhecimento, parte-se para a etapa de transformação. Nesta etapa, é preciso desenvolver estratégias e ações, isto porque, conforme Cohen e Levinthal (1990), o desenvolvimento da capacidade absorptiva é um processo que exige uma série de esforços para que seja efetivo e gere resultados positivos.

As estratégias e ações dos associados da Associação Comercial estão voltadas para a adequação dos produtos de acordo com a demanda dos clientes, mediante análise de mercado externo e compatibilização das informações de acordo com a realidade da empresa. Conforme Balestrin e Verschoore (2016), a própria formação das redes de aprendizado é uma estratégia de desenvolvimento da capacidade absorptiva organizacional, sendo que, conforme o entrevistado B, “[...] as conversas e troca e experiências entre gestão e funcionários é [...] um meio que permite transformar o conhecimento em inovações para a empresa [...]”. O entrevistado F, por sua vez, indica que “[...] a principal estratégia é estar atento às necessidades e aos desejos dos consumidores”.

A mera aquisição de conhecimentos do ambiente externo não garante sua eficaz implantação na empresa. É necessário desenvolver estratégias e ações voltadas para a análise e interpretação, além da filtragem das informações necessárias ou não. Desse modo, de acordo com os estudos de Tonial *et al.* (2021), a transformação promove, por meio de ações estratégicas a aplicação de conhecimentos positivos as práticas e rotinas no ambiente empresarial, como descrito abaixo.

4.8 Transformação: intercâmbio entre setores

A transformação também se dá por meio de intercâmbio entre os setores ou segmentos de atuação. Consigna-se que nas empresas integrantes da Associação Comercial, por serem de pequeno porte, a maioria não é dividida entre setores. Desse modo, o intercâmbio acontece com outras empresas e também entre os funcionários e fornecedores.

O entrevistado C cita que o intercâmbio, “[...] geralmente acontece através do núcleo, fazemos viagens, visitamos outras empresas e trocamos experiências [...] realizamos reuniões e jantas e discutimos sobre outros setores e realizamos comparativos, para ver o que está precisando ser adequado ou não”. Além disso, ele também se dá por meio da conversação, conforme menciona o entrevistado B, citando que “[...] ocorre muita conversação e troca de informações e conhecimentos pelos funcionários e pela gestora também [...]”.

Por meio das entrevistas, percebe-se a valorização do intercâmbio de experiências através do intermédio da Associação Comercial, mediante promoção de participação em feiras de comércio, treinamentos, viagens, workshops e canais de vendas, além das redes de parcerias ou aprendizagem.

As redes de parceria, neste contexto, buscam potencializar ganhos mútuos e a aprendizagem conjunta, através do compartilhamento de experiências que possam influenciar resultados positivos para ambas as partes neste relacionamento interorganizacional (MAXIMO *et al.*, 2021). Logo, nota-se que esta interação é positiva para que ambas as partes possam usufruir dos conhecimentos.

4.9 Aplicação: conhecimento do ambiente externo

Por fim, a última dimensão do objeto da entrevista engloba a aplicação. A categoria de conhecimento do ambiente externo envolve a percepção dos entrevistados em relação às informações transformadas e inseridas na organização. A aplicação, conforme Zahra e George (2002) e Cohen e Levinthal (1990), é a adaptação do conhecimento adquirido no ambiente externo para a empresa, objetivando o desenvolvimento de processos, produtos e serviços. Desse modo, o entrevistado D afirma que “[...] além de testes, a aplicação ocorre colocando em prática, para obter resultados e analisar o que, de fato, será aplicado”.

Assim, para aplicação do conhecimento adquirido no ambiente externo, se perfaz necessária a identificação, seleção e aplicação dos conhecimentos, além de realização de um comparativo de valores em relação aos concorrentes, para melhor atender as necessidades, expectativas e desejos dos clientes. Sobre esse processo, o entrevistado E cita que “o conhecimento, adquirido principalmente pela participação em cursos e treinamentos e também pela observação e troca de informações entre outras empresas é analisado pela organização, ou seja, nós identificamos e selecionamos o conhecimento que poderá ser viável na nossa empresa e iniciamos os testes, com aplicação prática das ideias obtidas por um determinado período, com a finalidade de verificar os resultados obtidos com esses testes”.

O entrevistado A menciona, acerca dos conhecimentos que “[...] a gente aplica de forma direta, dentro da loja, a gente muda ela, muda os produtos também de local, porque faz toda diferença [...]”. Assim, menciona-se que os conhecimentos são, principalmente, aplicados na busca de alterações de layout, produtos, formulação de vitrines e na atuação da gestão de marketing. Tonial *et al.* (2021) estabelece que a aplicação de novas perspectivas, alinhadas aos preceitos da capacidade absorptiva é um fator fundamental para desenvolver novas práticas e rotinas, bem como, gerar valor ao produto e cliente.

4.10 Aplicação: resultados da capacidade absorptiva

Inserido no âmbito da aplicação da capacidade absorptiva, a entrevista realizada identificou os principais resultados decorrentes do desenvolvimento das habilidades de adquirir conhecimentos no âmbito externo e aplicá-los no âmbito interno da organização.

Sobre os benefícios oriundos do desenvolvimento da capacidade absorptiva, Gois e Machado (2012) citam que a criação de redes de aprendizagem por intermédio de uma associação comercial permite a viabilização do potencial empreendedor dos segmentos envolvidos, sendo que, conforme o entrevistado E, “[...] a interação com outros empresários, participação em entidades sem lucratividades, aprendizagens diárias, melhoramento de relacionamentos com pessoas, clientes, entidades e outras empresas, o que acaba gerando resultados positivos para as vendas e comercialização na empresa”.

Acrescenta-se também, que a participação na associação, com a formulação de redes de aprendizagem, permitiu que os associados possuam interação com empresários e

entidades, ocasionando troca de informações e experiências. O entrevistado F¹, nesse sentido, cita que “[...] participar da associação comercial é importante, porque permite uma troca maior de informações, um contato maior entre as empresas da nossa cidade e também de cidades vizinhas[...]”.

Segundo os estudos de Cassol *et al.* (2016, p. 170), as empresas com melhor desempenho no mercado a nível global são aqueles que conseguem “demonstrar capacidade de resposta oportuna e rápida ao ambiente, uma flexível capacidade de inovação de produto/serviços, além do desenvolvimento do potencial de gestão para coordenar e reimplantar competências organizacionais internas/ externas”, ou seja, que tem a capacidade de inserir na sua organização a capacidade absorviva, experimentando os resultados decorrentes desta inserção. Por isso, a inserção de tecnologias é fundamental para desenvolvimento das habilidades e conhecimentos na empresa.

4.11 Modelo final da pesquisa

Após tabulação das dimensões, categorias e códigos, foi identificado que as categorias estão relacionadas as dimensões da capacidade absorviva. Assim, como códigos da aquisição, há troca de conhecimento dos funcionários, projetos/pesquisa e reuniões. Como códigos da assimilação há a difusão de conhecimento e capacidade dos funcionários, enquanto na transformação, há estratégias e ações, bem como o intercâmbio entre setores. Ainda, em relação à aplicação, mencionam-se os códigos do conhecimento do ambiente externo e resultados.

Diante dos códigos analisados, pode-se sintetizá-los em 8 práticas principais, conforme a Figura 1, que apresenta o modelo final da pesquisa, identificando as dimensões e uma síntese dos códigos identificados na realização das entrevistas, que nada mais são do que as práticas desenvolvidas pela associação comercial em parceria com os gestores e organizações na busca pela inovação através do desenvolvimento de habilidades absorvivas de conhecimento, como observado abaixo.

Quadro 2 – Capacidade Absorviva em Empresas Participantes de Associações Comerciais

Aquisição	Assimilação	Transformação	Aplicação
Troca de informações entre associações comerciais	Reuniões periódicas com diagnósticos	Implantação e adequação	Alterações estruturais
Formação de redes de aprendizagem	Comunicação interna	Treinamentos e planejamento	Aumentos de desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação à dimensão da aquisição, a associação comercial e empresarial, como práticas para absorver informações, conhecimentos e inovações, permite o intercâmbio entre associados, bem como a formação de redes de aprendizagem. Acerca da dimensão da assimilação, as principais práticas envolvem a realização de reuniões periódicas, com apresentação de diagnósticos e o incentivo para a comunicação interna. Essas práticas buscam permitir que gestores compreendam e interpretem as informações e os conhecimentos absorvidos, o que prepara o ambiente para o próximo passo, que é a transformação e adaptações das inovações e tecnologias conforme as possibilidades da organização.

Na dimensão da transformação, por sua vez, as práticas mais importantes foram a realização de implantação e adequação das inovações absorvidas, além do fornecimento de

treinamentos e planejamento. As práticas mencionadas permitem com que as ideias adquiridas do ambiente interno sejam aperfeiçoadas para a realidade da organização. Por fim, na dimensão da aplicação, as práticas mais relevantes se referem aos resultados relacionados com alterações estruturais das empresas e aumento de desempenho, oriundo da implantação de inovações. A implantação das inovações, principalmente por meio das tecnologias, gerou diversos resultados para os associados, demonstrando a importância da capacidade absorptiva para o cenário empresarial atual.

Diante dos resultados obtidos, identifica-se que a associação comercial faz uso de diversas práticas com a finalidade de desenvolvimento de habilidades relacionadas com a capacidade absorptiva, sendo que o cooperativismo, no âmbito empresarial, permite a troca de informações, experiências e projetos com a finalidade de aumento da capacidade organizacional.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou compreender como ocorre o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas empresas participantes de Associação Comercial e Empresarial, localizado no Extremo Oeste Catarinense. Diante do exposto, evidenciou-se que o processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva, indicada em 10 categorias, foi de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas associadas.

Ademais, o incentivo ao desenvolvimento de projetos e pesquisas também é uma das funções da associação que, além da busca constante pelo fornecimento de tecnologias, como sistema de consulta de crédito, que é um dos principais resultados identificados na realização da entrevista no que se refere às inovações disponibilizadas pela associação.

Nas dimensões de aquisição e assimilação de conhecimentos, os gestores entrevistados indicaram a importância de incentivar os colaboradores na busca constante por novos conhecimentos e habilidades, que serão essenciais não somente para o aprimoramento pessoal, mas também profissional. Além disso, a difusão de conhecimentos, seja em âmbito externo e, principalmente, no âmbito interno, ocorre, além de participação em eventos, cursos e demais atividades relacionadas, pela conversação entre colaboradores e uso de redes sociais e internet.

No que se refere à transformação e aplicação do conhecimento absorvido, a capacidade dos funcionários foi identificada pelos gestores como importante para inserção de inovações e tecnologias. Ademais, vislumbrou-se que a análise do ambiente externo e das necessidades dos clientes, com posterior compatibilização conforme a realidade da empresa é o que norteia os planejamentos e execução de ações, além do intercâmbio entre setores para compartilhamento de ideias e informações.

Não obstante, acerca do conhecimento do ambiente externo, este foi revelado como fundamental, tendo em vista que permite com que a organização entenda a realidade do mercado ao seu entorno e consiga adaptar ideias e inovações. Em relação aos resultados oriundos da utilização da capacidade absorptiva por intermédio da associação comercial, percebeu-se a indicação de melhoria em processos, produtos e serviços, além da inserção de tecnologia como facilitadoras do desempenho empresarial.

Após analisada as categorias integrantes das dimensões da capacidade absorptiva, distribuídas em códigos, entendidos como as práticas da capacidade absorptiva, conclui-se que a associação comercial e empresarial promove diversas atividades voltadas para o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas organizações integrantes dos núcleos empresariais ofertados. Menciona também que a realização das reuniões como um dos métodos mais comuns para troca de informações e experiências, além da participação em

curso e treinamentos, não somente para aquisição de conhecimento dos gestores, mas também dos próprios funcionários.

Como contribuições teóricas do estudo, indica-se a relevância do tema abordado e dos marcos teóricos apresentados acerca da importância da capacidade absorptiva para as empresas, demonstrando que, por meio de interação interorganizacional e análise do ambiente externo, é possível inserir inovações na empresa que tragam resultados positivos.

Em termos de limitação, menciona-se a realização da pesquisa com uma amostra pequena, e por se tratar de um estudo de caso, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados para outras realidades de empresas. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostragem, com realização de estudos qualitativos para identificar os resultados econômicos e sociais resultantes do desenvolvimento da capacidade absorptiva em empresas associadas. Além disso, destaca-se a necessidade de investigar os resultados da capacidade absorptiva, tais como a ampliação da marca e reconhecimento da empresa, melhorias em produtos, marketing e atendimento e interação com empresários e entidades e suas evidências em empresas de outros segmentos.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALLE, Andrea Raymundo. **Relacionamento entre Compartilhamento do Conhecimento: Capacidade Absortiva em Times Ágeis**. 2019. 311f. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade de Lisboa e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Lisboa e Porto Alegre, 2019.

SILVA, Givanildo.; JOHANN, Gabriela Bertoletti.; TONTINI, Gérson.; AMAL, Mohamed. Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 18, n. 1, p. 126 -157, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gerson-Tontini/publication/351569040_Moderation_of_Strategic_Alliance_in_the_Relationship_between_Absorptive_Capacity_and_Innovation/links/6233c8de548e2b16374a239f/Moderation-of-Strategic-Alliance-in-the-Relationship-between-Absorptive-Capacity-and-Innovation.pdf. Acesso em: 10 de abr. 2022.

BASTOS, Maria Flávia.; NETO, Bezamat de Souza.; DINIZ, Daniela Martins. Não-manual do empreendedorismo: atividades reflexivas para uma educação empreendedora. **RMPE - Revista Da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 1, p. 24-40, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Camila/Downloads/DialnetNaomanualDoEmpreendedorismoAtividadesReflexivasPar-8040976.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

BORELLI, Verena Alice.; LARENTIS, Fabiano, WEGNER, Douglas. Bases, processos, resultados e contextos da aprendizagem interorganizacional em redes de cooperação: um estudo de casos múltiplos. **Regepe – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1915/e1915PTev>. Acesso: 10 de abr. 2022.

CASSOL, Alessandra.; CINTRA, Renato Fabiano.; RUAS, Roberto Lima.; OLDONI, Luiz Eduardo. Desenvolvimento da capacidade absorptiva em empresas incubadas e graduadas de Santa Catarina, Brasil. **Desenvolvimento em questão**, Unijuí, ano 1, n. 27, p. 168-201, 2016.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43361/desenvolvimento-da-capacidade-absortiva-em-empresas-incubadas-e-graduadas-de-santa-catarina--brasil->>. Acesso em: 13 de abr. 2022.

CARVALHO, Jorgete Freire.; WEGNER, Douglas.; BEGNIS, Heron Sergio Moreira.; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5615/561559170003/html/>>. Acesso em: 13 de abr. 2022.

COHEN, Wesley.; LEVINTHAL, Daniel. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35: 128-152, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553>. Acesso em: 13 de abr. 2022.

COLET, Daniela Siqueira. Importância da aprendizagem inteorganizacional para as micro e pequenas empresas: proposição de um *framework* de análise. IXEGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais [...]**. Passo Fundo, mar. 2016.

CRUZ, Marina Almeida; CORRÊA, Victor Silva. Capacidade absorptiva e laços sociais: um modelo teórico integrado. **Revista de Administração de Roraima**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/4675>. Acesso em: 11 de abr. 2022.

FRATE, Flávia. **A influência da capacidade absorptiva individual no comportamento inovador no trabalho**. 2021. 148f. Tese (Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

FILENGA, Douglas. Capacidade absorptiva e a importância dos mecanismos de integração social em uma indústria alimentícia brasileira. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n. 2, 2014. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/4845>. Acesso em: 11 de abr. 2022.

FLATTEN, Tessa.; ENGELEN, Andreas; ZAHRA, Shaker; BRETTEL, Malte. A measure of absorptive capacity: development and validation. **European Management Journal**, London, v. 29, p. 98-116, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237310000952>. Acesso em: 10 abr. 2022.

FUCHS, José Pedro Silveira.; ROSSETTO, Carlos Ricardo.; CARVALHO, Carlos Eduardo. A Influência da Capacidade Absortiva Realizada no Desempenho da PME Vitivinícola. **Desenvolvimento em Questão**, Rio Grande do Sul, v. 14, n. 37, p. 144-167, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5600>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOIS, Pedro Henrique de.; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Uma abordagem sobre o papel das redes para pequenas empresas e sobre os efeitos no aprendizado de empreendedores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30697/uma-abordagem-sobre-o-papel-das-redes-para-pequenas-empresas-e-sobre-os-efeitos-no-aprendizado-de-empresendedores>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

GUEDES, Helton de Paula.; ZIVIANI, Fabrício.; PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de.; FERREIRA, Marta Araujo Tavares; HERZOG, Matheus de Mendonça Herzog. Mensuração da capacidade absorptiva: um estudo nas empresas brasileiras fabricantes de coletores solares. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 50-63, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/6yLFdKKVT4YztBBZZTSn9mC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

KNOREK, Reinaldo.; KOHUT, Tiago Josie. Associação comercial e empresarial: uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento empresarial no Paraná. **Globalização em Tempos de Regionalização**, Santa Cruz do Sul, set. 2015. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/13283>. Acesso em: 13 de abr. 2022.

LANGHI, Celi.; CORDEIRO, Denilson de Sousa.; SIMÕES, Mariana de Lima.; STETTINER, Caio Flávio. Educação corporativa: aprendizagem significativa no âmbito das empresas. **Revista Educar Mais**, v. 5, n. 5, p. 1007-1017. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Camila/Downloads/nelson,+2584-Texto+do+Artigo-DIAGRAMADO.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

LICHTENTHALER, Ulrich.; LICHTENTHALER, Eckhard. A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. **Journal of Management Studies**, v.46, n.8, p. 1315-1338, dec. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x>. Acesso em: 09 de abr. 2022.

MALVESTITI, Rosane.; ESTEVES, Daniel. A capacidade absorptiva como feedback na sustentabilidade das organizações. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/skZfjbNtLSwDsYxbrG9z48H/?lang=en>. Acesso em: 10 abr. 2022.

MAXIMO, Eduardo Zeferino.; MARTINS, Gisely Jussyla Tonello.; EMMENDOERFER, Luana.; SANTOS, João Artur de Souza Neri dos.; REPETTE, Palmyra Farinazzo Reis.; PEREIRA, Ricardo. **Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento [livro eletrônico]: volume II**. Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2021.

SANTOS, D. D.; TEIXEIRA, R. M. Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado. EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. **Anais [...]** Curitiba, p. 1289-1300, 2005.

SEBRAE. **Pequenos negócios em número**. São Paulo: SEBRAE, 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros_12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 17 abr. 2019.

SILVA, K. M. S. Gestão de Projetos em Redes de Pequenas Empresas: a Formação de Redes de Inovação e a Execução de Projetos em Conjuntos. XXXI Encontro da ANPAD. **Anais [...]** Rio de Janeiro, set. 2007.

SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da.; AZEVEDO, Robson Ribeiro de. A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas do polo *design center*. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 1, p. 68 - 83, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28672/a-contribuicao-dos-relacionamentos-interorganizacionais-no-processo-de-aprendizagem-em-gestao-empresarial--um-estudo-em-micro-e-pequenas-empresas-do-polo-design-center>. Acesso em: 13 de abr. 2022.

TEIXEIRA, André Luiz da Silva.; LOPES, Daniel Paulino Teixeira.; PINTO, Christoffer Alex Souza.; RUFFONI, Janaina.; RAPINI, Márcia Siqueira. Capacidade absorptiva de empresas que interagem com Universidades no Brasil. **Pretexto**, v.22, n.2, p. 43-68, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Camila/Downloads/7940-Texto%20do%20Artigo-25815-1-10-20210917.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

TONIAL, Graciele.; SARTORI, Rejane.; SILVA, Amanda Muller Garcia da.; SCHMIDT, Sandra Lopes. Capacidade absorptiva e inovação: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi), 1., 2021, Maringá. **Anais [...]** Maringá: CIKI 2021.

ZAHRA, Shaker.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/215485503_Absorptive_Capacity_A_Review_Reconceptualization_and_Extension. Acesso em: 13 de abr. 2022.

ZATTA, Fernando Nascimento.; FILHO, Elmo Tambosi.; FREITAS, Rodrigo Randow. Competências operacionais para alcançar vantagens competitivas: estratégias de exploração de recursos interorganizacionais. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 1, p. 220-245, 2019. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_13/pdf. Acesso em: 10 de abr. 2022.

ZYRIANOFF, Wladimir.; KUNIYOSHI, Marcio Shoiti.; GASPAR, Marcos Antonio.; NASCIMENTO, Hugo do. Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 2, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12713/11501>. Acesso em: 10 de abr. 2022.

Recebido em/Received: 18/04/2022 | Aprovado em/Approved: 10/09/2022
