

## INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO INDUSTRIAL

### INFLUENCE OF ABSORPTIVE CAPACITY ON THE PERFORMANCE OF COMPANIES PARTICIPATING IN AN INDUSTRIAL COOPERATION NETWORK

Patrinês Aparecida França Zonatto<sup>1</sup>  
Cristiane dos Santos de Medeiros Guerra<sup>2</sup>  
Vinícius Costa da Silva Zonatto<sup>3</sup>  
Soraya de Souza Soares<sup>4</sup>

#### RESUMO

A capacidade absorptiva é um conceito utilizado para abordar a gestão do conhecimento e da aprendizagem no ambiente organizacional, constituindo-se uma importante capacidade organizacional, preditora do desempenho empresarial. Empresas com maiores níveis de capacidade absorptiva são mais propensas a usufruírem dos benefícios da cooperação estabelecida rede, alcançando melhor desempenho. Contudo, nem todas conseguem alcançá-lo, o que pode estar relacionado a eventuais dificuldades de promoção de tal capacidade. Partindo-se desta premissa, este estudo analisou junto a empresas participantes de uma rede de cooperação industrial gaúcha, a influência da capacidade absorptiva no desempenho de seus membros. A metodologia utilizada foi um estudo descritivo, com abordagem quantitativa dos dados. Os achados indicaram que existe o processo de capacidade absorptiva nas empresas associadas, mas não igualmente entre todas as empresas participantes da rede. Mostram também que a capacidade absorptiva influencia diretamente o desempenho organizacional, e as empresas que conseguem obter um maior conhecimento e aplicá-los em suas atividades de trabalho, conseguem se desenvolver e ter um desempenho superior perante aos concorrentes.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva; Redes de Cooperação Empresarial; Desempenho.

#### ABSTRACT

Absorptive capacity is a concept used to address the management of knowledge and learning in the organizational environment and is an important organizational capacity that predicts business performance. Companies with higher levels of absorptive capacity are more likely to enjoy the benefits of cooperation established network, achieving better performance. However, not all of them manage to achieve this, which may be related to possible difficulties in promoting this capacity. Based on this premise, this study analyzed the influence of absorptive capacity on the performance of members of a industrial cooperation network in the state of Rio Grande do Sul. The methodology used was a descriptive study with a quantitative data approach. The findings indicated that the process of absorptive capacity exists in member companies, but not equally among all companies participating in the network. They also show that absorptive capacity directly influences organizational performance, and that companies that manage to obtain greater knowledge and apply it in their work activities are able to develop and perform better than their competitors.

Keywords: Absorptive Capacity; Business Cooperation Networks; Performance.

<sup>1</sup> Doutora em Administração (PPGA/UNIVALI). Professora do Curso de Administração da Universidade Franciscana (UFN). E-mail: [patrineszonatto@gmail.com](mailto:patrineszonatto@gmail.com)

<sup>2</sup> Bacharela em Administração (CA/UFN). Universidade Franciscana (UFN). E-mail: [crismedeirosguerra@gmail.com](mailto:crismedeirosguerra@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Contábeis e Administração (PPGCC/FURB). Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFSM) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [soraya.s.soares@hotmail.com](mailto:soraya.s.soares@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Pesquisas na área de gestão tem abordado que os relacionamentos interorganizacionais se constituem como uma das estratégias encontradas para a sobrevivência das empresas, e para o alcance de melhor desempenho. Um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais bastante conhecidos são as redes de cooperação. As redes de cooperação empresariais são formadas geralmente por pequenas empresas, com objetivos de obter benefícios mútuos, dividir lucros e despesas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; PEREIRA; ALVES; KLEIN, 2016). No entanto, nem sempre as empresas que estão associadas a uma rede de cooperação conseguem alcançar os mesmos benefícios que os demais integrantes, o que pode estar relacionado a capacidade absorviva das empresas associadas a rede (GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011; WEGNER; MAEHLER, 2012; ZEN *et al.*, 2013; ZONATTO, 2018).

O termo “capacidade absorviva” surgiu no trabalho de Cohen e Levinthal (1989), sendo conceituada como a capacidade da empresa de reconhecer valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. O processo da capacidade absorviva está relacionado a capacidade que a empresa tem de reconhecer uma informação externa, avaliar essas novas informações, transformando-as em oportunidades e estratégias, a partir da incorporação das mesmas pela empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GARZÓN-CASTRILLÓN, 2016). Entende-se que empresas que promovem sua capacidade absorviva são mais propensas a melhorar o seu desempenho (FLATTEN *et al.*, 2011; ZONATTO, 2018).

Nesta perspectiva, uma das abordagens emergentes identificadas na literatura, para avaliação desta capacidade organizacional, refere-se ao modelo teórico de análise proposto por Zahra e George (2002). Para estes autores, a capacidade absorviva de uma empresa decorre de um processo em que essa só conseguirá alcançar melhor desempenho caso consiga desenvolver quatro capacidades básicas: capacidade absorviva de aquisição, de assimilação, de transformação e de aplicação. De acordo com Zahra e George (2002), embora as duas primeiras capacidades são necessárias para que a organização possa acessar as informações identificadas no ambiente em que atua, o êxito de sua exploração só ocorre mediante o desenvolvimento destas quatro dimensões, concomitantemente.

Quando isto não ocorre, os conhecimentos externos existentes tendem a não ser assimilados, transformados e aplicados comercialmente pelas empresas, mesmo estando disponível para acesso (ZAHRA; GEORGE, 2002). Portanto, torna-se possível se admitir que mesmo atuando em uma rede de cooperação empresarial, a empresa participante desta rede só conseguirá acessar os benefícios disponíveis na rede, bem como alcançar melhor desempenho, caso essa consiga assimilá-los, transformá-los e aplicá-los em suas atividades comerciais.

Neste contexto, partindo-se da premissa que a capacidade absorptiva de cada empresa participante de uma rede de cooperação empresarial representa um importante elemento influenciador do nível de aprendizagem e absorção de conhecimentos que esta empresa poderá atingir participando da rede (WEGNER; MAEHLER, 2012) e reconhecendo que essas desenvolvem diferentes níveis de capacidade, mesmo participando de uma rede de cooperação (GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011; ZEN *et al.*, 2013; ZONATTO, 2018), busca-se nesta pesquisa responder a seguinte questão: Qual a influência da Capacidade absorptiva no desempenho de empresas participantes de uma Rede de Cooperação Gaúcha? O objetivo desta pesquisa consiste em analisar junto a empresas participantes de uma rede de cooperação gaúcha, a influência da capacidade absorptiva no desempenho de seus membros.

Assim, esta pesquisa justifica-se por contribuir para o avanço do conhecimento existente sobre as temáticas investigadas no estudo, ao fornecer evidências de que a capacidade absorptiva pode influenciar no alcance de um melhor desempenho em empresas participantes de uma rede de cooperação. Adicionalmente, possibilita avaliar o nível de capacidade absorptiva existente nas empresas participantes da pesquisa, bem como oportuniza testar o modelo teórico de análise do desenvolvimento da capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002) (Aquisição → Assimilação → Transformação → Aplicação → Desempenho).

Os achados deste estudo também servem a gestores organizacionais e de redes de cooperação. No âmbito organizacional, as empresas podem compreender a importância da promoção desta capacidade, para o seu desenvolvimento e o alcance de melhor desempenho. No âmbito das redes de cooperação, estas evidências podem contribuir para o entendimento de fatores organizacionais que podem influenciar a cooperação estabelecida em rede, considerando as características individuais de

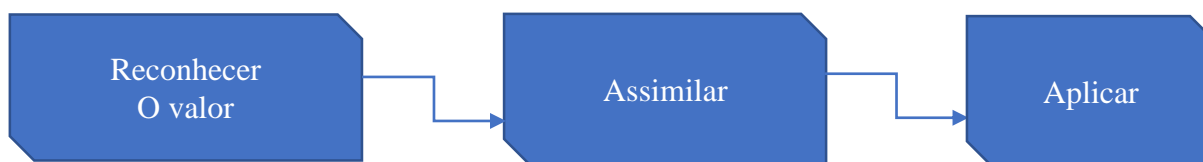
cada membro, ainda que participante de um mesmo contexto de interação. Tais evidências, denotam a relevância desta pesquisa.

## 2. CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva surgiu na pesquisa organizacional, inserida por Wesley Cohen e Daniel Levinthal, em um artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*. A capacidade absorptiva reporta-se a um dos processos de aprendizagem fundamentais de uma empresa: sua capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente que é dinâmico. Segundo Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva compreende a capacidade de a empresa reconhecer o valor de um conhecimento externo, assimilando-o e aplicando-o para fins comerciais de forma inovadora e estratégica.

Cohen e Levinthal (1990) apresentam um modelo com três dimensões: reconhecimento do valor de uma informação, a assimilação deste conhecimento pela empresa e a aplicação deste conhecimento para gerar inovações. Conforme os autores a capacidade de absorver uma nova informação penderá do nível de conhecimento prévio, concernente às habilidades básicas e experiências de aprendizado, tal como ao reconhecimento do valor de uma nova informação, conforme é demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de capacidade absorptiva consoante Cohen e Levinthal**



Fonte: adaptado de Cohen e Levinthal (1990).

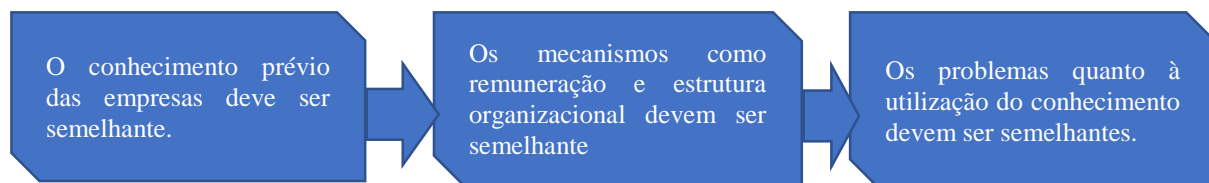
Observa-se na Figura 1, que no primeiro modelo apresentado por Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva era vista apenas como o processo de reconhecer o valor de determinada informação, assimilar as informações e, por fim, ter capacidade para aplicá-las dentro da organização, com o intuito de garantir uma vantagem competitiva perante seu concorrente. Além disso, para Cohen e Levinthal (1990), há uma grande importância de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com a utilização da capacidade absorptiva de apropriação da informação e do conhecimento. Os projetos de P&D colaboram e impulsionam a

ampliação de conhecimento técnico e experiências associadas na resolução de problemas. São tidos como decisivos para a acumulação de conhecimento no campo de atuação da firma, uma vez que fomentam a criação de capacidade absorptiva como um subproduto dos investimentos em P&D (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Os autores Cohen e Levinthal (1990) compreendem que o conhecimento precedente envolve as características da força de trabalho e as práticas de inovação. As características da força de trabalho tratam da competência e habilidade dos funcionários e da experiência em processos anteriores, em que a associação entre o aprendizado atual e os conhecimentos anteriores (CRUZ, 2011) promove esta capacidade. A capacidade de absorver o conhecimento e assimilá-lo necessitará, por conseguinte, de todo o aprendizado de seus funcionários e como será aplicado esse conhecimento para a inovação.

Em vista da relevância de tal abordagem, após a proposição do modelo teórico de análise da capacidade absorptiva proposto por Cohen e Levinthal (1990), outros autores estudaram o conceito, como: Dyer e Singh (1998), Lane e Lubatkin (1998), Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007), dentre outros. Esses autores pouco expandiram o conceito de Cohen e Levinthal (1990), mas buscaram modificar o entendimento de P&D da Capacidade Absortiva, para uma perspectiva mais dinâmica. O modelo de Lane e Lubatkin (1998) propôs três elementos de similaridade para o sucesso do relacionamento interorganizacional, visando a transferência da capacidade absorptiva, conforme é demonstrado na Figura 2.

**Figura 2 – Modelo de capacidade absorptiva proposto por Lane e Lubatkin**



Fonte: adaptado de Lane e Lubatkin (1998).

Como pode-se observar na Figura 2, para os autores Lane e Lubatkin (1998), o processo da capacidade absorptiva inicia pelo conhecimento prévio das empresas que estabelecem a cooperação, devendo ser semelhantes, seguido pelos mecanismos como remuneração e estrutura organizacional, que também devem ser semelhantes, e, por fim, os problemas quanto à utilização do conhecimento, que devem ser semelhantes dentro das organizações. Já para Dyer e Singh (1998), a capacidade absorptiva deve ser entendida como um processo de “trocas interativas”,

sucedendo em “rendas relacionadas”, ou seja, lucro gerado pela interação e processos de colaboração entre empresas, como pode-se observar na Figura 3.

**Figura 3 – Modelo de capacidade absorptiva proposto por Dyer e Singh**



Fonte: Adaptado de Dyer e Singh (1998)

Uma outra reconceituação aplicada neste campo de estudos foi a proposta por Zahra e George (2002). Esses autores evidenciaram as diferentes dimensões e propuseram uma nova conceituação para a capacidade absorptiva, definindo-a como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacitação dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002). Este é o conceito adotado para a realização desta pesquisa. De acordo com Zahra e George (2002), as quatro dimensões de análise se dividem dois grandes grupos, sendo estes: capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada, como evidenciado na Figura 4.

**Figura 4 – Modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra e George**



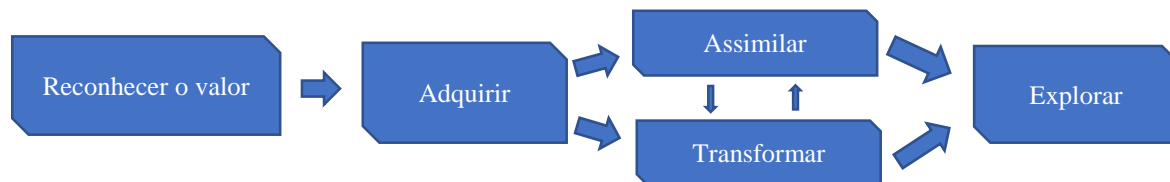
Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002)

A capacidade absorptiva potencial é o que permite a organização ser receptiva ao conhecimento externo, sendo composta pelas dimensões de análise de aquisição e assimilação. Já a capacidade absorptiva realizada se dá pela capacidade da empresa em transformar e explorar esse novo conhecimento, sendo composta pelas dimensões de análise de transformação e exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002). Para Zahra e George (2002), as quatro dimensões devem ser analisadas como sendo complementares, além de serem dinâmicas, ou seja, modificam-se quando necessário.

Todorova e Durisin (2007) propõe mudanças no modelo teórico de análise proposto por Zahra e George (2002), e uma retomada ao modelo anterior de análise proposto por Cohen e Levinthal (1990). Para estes autores, a transformação não é

consequência da assimilação, mas um processo opcional, pois diante de um novo conhecimento a empresa pode voltar para estrutura do conhecimento prévio, conforme apresenta-se na Figura 5.

**Figura 5 - Modelo proposto por Todorova e Durisin**



Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007)

Observa-se no modelo de análise proposto por Todorova e Durisin (2007), que o processo da capacidade absorptiva se inicia por reconhecer o valor de uma determinada informação, seguido da capacidade da empresa de adquirir esta informação. Quando isto ocorre, é provável que as empresas conseguirão assimilar e transformar esta informação, sendo capaz de aplica-las para alcançar um maior desempenho.

A literatura de gestão e negócios tem evoluído na análise desta temática. Existem outros autores que também procuraram contribuir com o entendimento e a aplicação do conceito de capacidade absorptiva. Jones (2006) explorou a importância do papel dos agentes de mudanças, entendido por ele como desencadeadores da ativação do processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva. Sua pesquisa apontou para o papel da gerência como importante agente de mudança no desenvolvimento da capacidade absorptiva, devendo atuar de forma proativa.

Estas evidências denotam a importância da análise de tais elementos como fatores que envolvem e afetam a capacidade de cooperação estabelecida em rede, como proposto nesta pesquisa. Segundo Zahra e George (2002), nem todas as empresas conseguem desenvolver-se e alcançar um melhor desempenho, visto que não conseguem promover sua capacidade absorptiva. Assim sendo, compreender o papel da capacidade absorptiva pode revelar uma possível explicação sobre o porquê algumas empresas, ainda que participem e tenham as mesmas condições de acesso a recursos disponíveis em uma rede de cooperação empresarial, não conseguem fazê-lo.

### 3. REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Na área de gestão e negócios a cooperação interorganizacional é um importante campo de estudos. Existem diferentes formas de cooperação interorganizacional, como redes de empresas, franquias, alianças estratégicas, conglomerados, arranjos produtivos locais, entre outros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Esta pesquisa tem sua abordagem aplicada especificamente ao contexto de atuação das redes de cooperação empresariais, também denominadas como redes de cooperação formais.

As redes de cooperação empresariais formais constituem-se de agrupamentos de empresas que decidem convergir esforços para o desenvolvimento de ações conjuntas, a fim de alcançar objetivos comuns e obter ganhos mútuos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Em muitos casos, as pequenas e médias empresas (PMEs) acabam formando redes associativas, voltadas para a superação de dificuldades individuais imediatas e carentes de uma visão estratégica que alcance sua participação no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As redes de cooperação empresariais surgiram no ano de 1999, através de uma ação do governo do Estado do Rio Grande do Sul enfatizando a concepção de políticas públicas voltadas prioritariamente as empresas de pequeno porte. Entre as políticas públicas estabelecidas, destacou-se o chamado Programa Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2000). Esse programa visava a promoção de redes interorganizacionais com características muito próximas. Seu principal objetivo era fomentar a cooperação entre pequenas e médias empresas, e oferecer o suporte necessário para a formação e o desenvolvimento das redes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Segundo Balestrin e Verschoore (2016), o Programa Redes de Cooperação sustentava-se em três pilares de atuação. O primeiro pilar consiste na definição de uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas. O segundo, relaciona-se a uma estrutura regionalizada de suporte a implementação, formada por uma rede de universidades regionais, que oferecem suporte e capacitação para a formação da rede. Por fim, o terceiro pilar compreende uma coordenação central por parte do Governo do Estado, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio aos empresários e gestores das redes. Cada pilar cumpre uma função imprescindível no desafio de criar e sustentar redes de empresas.



Existem diferentes motivos para que uma empresa decida por ingressar em uma rede de cooperação, sendo o principal os ganhos competitivos que podem ser alcançados a partir da cooperação estabelecida (Quadro 1).

**Quadro 1 – Ganhos competitivos das Redes de Cooperação Empresarial**

Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis
<b>Escala e Poder de Mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha; relações comerciais; representatividade; credibilidade; legitimidade; força de mercado.
<b>Acesso a Soluções</b>	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação; consultorias; marketing; prospecção de oportunidades; garantia ao crédito.
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações; inovações coletivas; <i>benchmarking</i> interno e externo; ampliação de valor agregado.
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas; confiança em novos investimentos; complementaridade; facilidade transacional; produtividade.
<b>Relações Sociais</b>	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo; ampliação da confiança; acúmulo de capital social; laços familiares; reciprocidade; coesão interna.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 120)

Observa-se no Quadro 1, que os potenciais ganhos que podem ser obtidos pelas organizações, a partir de sua participação em uma rede, estão diretamente relacionados ao êxito da cooperação interorganizacional estabelecida. Quando isto ocorre, torna-se possível o acesso a recursos que podem contribuir para o desenvolvimento das empresas participantes da rede e o estabelecimento de vantagem competitiva, o que a diferirá em relação aos seus concorrentes.

Nestes casos, estas empresas tendem a permanecer na rede e dedicar-se a empreender esforços colaborativos para assegurar o sucesso da cooperação (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013; GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011). Isto ocorre porque “a configuração em rede promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para o processo de inovação” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 204). Deste modo, constitui-se uma forma eficaz para as empresas desenvolverem suas capacidades e alcançarem competitividade em seu mercado de atuação.

Apesar de tais benefícios serem possíveis de serem alcançados a partir da cooperação

estabelecida em rede, há diversos fatores que podem inibir o desenvolvimento de ações colaborativas. Nestes casos, estes fatores constituem-se como inibidores da cooperação estabelecida em rede, os quais são elementos capazes de explicar porque a cooperação falha (BROUTHERS *et al.*, 1995; EBERS; JARILLO, 1998; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998; PARK; UNGSON, 2001).

Dentre os diferentes elementos dificultadores da cooperação estabelecida em rede estão a falta de critérios para a seleção de empresas que ingressam na rede, a falta de comprometimento das empresas associadas, a falta de cooperação dos membros, comportamento oportunista de membros, falta de confiança nos relacionamentos estabelecidos em rede, número de participantes da rede, falta de maturidade do grupo, entre outros (KLEIN; PEREIRA, 2012; PEREIRA; ALVES; KLEIN, 2016; WEGNER; PADULA, 2012).

No estudo desenvolvido por Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), os autores também identificaram alguns elementos dificultadores da cooperação em rede, como o baixo nível de cooperação e a alta competição entre as empresas participantes da rede de cooperação investigada. Os autores inferem sobre uma possível explicação para tais achados, reportando uma aparente correlação positiva entre os fatores dificultadores relacionados à cooperação e à competição, com o fato de as ações da associação não produzirem os efeitos esperados.

Estas evidências suscitam uma importante reflexão sobre os papéis das capacidades organizacionais, como fatores que podem explicar a dificuldade de uma empresa em cooperar, acessar benefícios existentes em uma rede de cooperação, bem como desenvolver-se e alcançar melhor desempenho (ZONATTO, 2018), embora esteja atuando em uma rede de cooperação. Sugerem que as capacidades organizacionais (capacidade adaptativa, de aprendizagem, de inovação, e/ou a capacidade absorptiva de uma empresa) podem explicar suas dificuldades para desenvolver-se e para alcançar melhor desempenho organizacional.

Uma vez que ainda são incipientes as evidências encontradas sobre tais relacionamentos neste campo de pesquisa, torna-se oportuno investigar junto a empresas participantes de uma rede de cooperação, a influência da capacidade absorptiva no desempenho de seus membros. Tal motivação, estimula a realização desta pesquisa.

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, contemplando a análise da influência da capacidade absorptiva no desempenho de empresas associadas a uma rede de cooperação do setor industrial, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, sendo realizada a partir de um levantamento interno. As pesquisas descritivas “têm seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p. 85). O estudo é caracterizado como descritivo pois visa descrever a influência da capacidade absorptiva no desempenho de organizações pertencentes a uma mesma Rede de Cooperação Empresarial.

A abordagem quantitativa foi utilizada para inferir sobre a relação analisada em um mesmo contexto (ambiente institucional), de modo que se possa inferir sobre as relações de tais conceitos neste mesmo ambiente, considerando as diferentes percepções de seus atores. Esta abordagem é adequada quando o estudo busca a compreensão de diferentes fenômenos de análise dentro de um mesmo ambiente, de modo que se possa melhor compreender suas interações neste contexto (AGUIAR, 2018). A abordagem quantitativa “é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis” (RICHARDSON, 1999, p. 70), neste caso, a capacidade absorptiva e o desempenho.

A utilização do método de pesquisa de levantamento busca colher informações e dados diretamente dos respondentes da pesquisa. Trata-se de um procedimento de pesquisa caracterizado pela “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo” (FREITAS *et al.*, 2000, p. 106). No caso do levantamento interno realizado, a coleta de informações dentro de um mesmo ambiente (AGUIAR, 2018), junto a gestores de empresas associadas a rede de cooperação empresarial pesquisada.

A construção do instrumento de coleta de dados foi realizada a partir de revisão teórica, partindo-se dos modelos teóricos de análise da capacidade absorptiva propostos por Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002), e das dimensões de análise abordadas no modelo teórico proposto por Zahra e George (2002). Este modelo tem sido amplamente utilizado para análise da relação entre a capacidade

absortiva e o desempenho organizacional na pesquisa que envolve relacionamentos interorganizacionais (FLATTEN *et al.*, 2011; ZONATTO, 2018).

O instrumento elaborado, inicialmente foi validado qualitativamente, mediante análise por especialistas, sendo estes dois Doutores em Administração, pesquisadores da temática, e, posteriormente, a partir de entrevistas realizadas com o presidente da rede pesquisada. Na sequência, após a validação do instrumento de pesquisa, procedeu a coleta de dados necessários a realização do estudo. Assim sendo, o instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado dos questionários propostos por Zahra e George (2002), para se avaliar a capacidade absorptiva das empresas participantes a rede de cooperação objeto do estudo; e Flatten *et al.* (2011), para se investigar o desempenho organizacional.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre os meses de março e junho, mediante a aplicação de questionário, realizado em alguns casos por telefone, em outros por e-mail ou a partir de visitação *in loco* na sede das empresas participantes do estudo. Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica, com auxílio do *Software Excel®* 2010, e posteriormente importados ao *Software SPSS®* para tratamento estatístico. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, observando-se os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão, matriz de correlações e análise de caminhos. Estes procedimentos são convergentes aos adotados por Zonatto *et al.* (2018), para a realização de estudos de levantamento interno na pesquisa em redes de cooperação.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Perfil das Empresas Associadas a Rede de Cooperação estudada

Para que fosse possível viabilizar esta pesquisa, foi assegurado aos participantes do estudo o anonimato de sua identificação. Assim, as informações coletadas, decorrentes da participação voluntária das empresas que compõe a amostra investigada na pesquisa, não contiveram a identificação de seus gestores ou da rede de cooperação ao qual o participante encontra-se associado. Sendo assim, neste estudo, estas empresas são tratadas como empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, visando manter sua privacidade.

A rede de cooperação empresarial selecionada para o estudo é composta por empresas que atuam em atividades industriais de metalurgia. As redes industriais

cooperam com diferentes finalidades, como alcançar novos mercados, reduzir custos de produção, comprar matérias primas a melhores preços e de grandes marcas, compartilhar conhecimentos nos processos de produção, em gestão e inovação tecnológica, trocar informações e experiências, formar e qualificar mão-de-obra especializada, prospectar novos negócios, alcançar ganhos de escala e maior poder de barganha, bem como viabilizar a participação de seus associados em exposições e feiras nacionais e internacionais, promover visitas técnicas, desenvolver técnicas de produção, além de viabilizar o compartilhamento de recursos produtivos, tecnológicos e profissionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; ZONATTO, 2018).

Os relatos coletados na entrevista realizada com o presidente da entidade, durante a etapa de validação do instrumento de coleta de dados utilizado, corroboram para com tais motivações, como elementos que estimularam a criação desta rede e sustentam a cooperação estabelecida. A rede foco desta pesquisa faz parte do segmento de metalurgia e foi fundada em 2003. Atualmente possui 24 empresas associadas. Contudo, assim como outras entidades constituídas sob esta forma de cooperação interorganizacional, também apresenta dificuldade para reter seus associados, expandir e consolidar-se.

Conforme explicam Wegner e Padula (2012) e Wegner, Bortolaso e Zonatto (2016), diferentes fatores podem explicar o fracasso da cooperação interorganizacional estabelecida. Especificamente em redes de cooperação empresarial, a retenção de membros está associada diretamente a capacidade da rede em gerar benefícios para seus associados, bem como a capacidade dos associados em acessar e utilizar tais benefícios para gerar vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho (ZONATTO, 2018; ZONATTO *et al.*, 2018). Deste modo, pode-se inferir que a capacidade absorptiva dos membros de uma rede de cooperação pode explicar, ao menos em partes, o sucesso da cooperação estabelecida em rede (ZONATTO, 2018).

O Quadro 2 apresenta o tempo em que os participantes da pesquisa atuam na rede, bem como a atividade econômica principal explorada por cada empresa.

### Quadro 2 – Caracterização das empresas pertencentes a Rede de Cooperação Empresarial pesquisada

Empresa Associada	Tempo de Participação na Rede (anos)	Atividade Econômica Principal da Empresa
A	6	Indústria, mecânica e metalurgia
B	9	Manutenção e fabricação de carroceria
C	1	Prestação de serviço comercio e agrícola e segmento industriais
D	6	Máquinas agrícolas
E	6	Fabricação de componentes e conjuntos soldados de chapas metálicas. Metalurgia.
F	1	Desenvolvimento de hardware e software
G	3	Fabricação de máquinas e equipamento
H	1	Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículo automotores.
I	9	Metalurgia e construção em geral em metal
J	9	Móveis em geral.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como pode-se verificar, das empresas participantes da pesquisa, quatro podem ser consideradas associadas recentes (com até três anos de permanência na rede). As demais, já se encontram em estágio de consolidação na mesma, estando na rede a no mínimo 6 anos. No caso analisado, as principais atividades econômicas exploradas pelas empresas participantes desta rede, estão relacionadas a manutenção e reparação de máquinas e equipamentos; fabricação de equipamentos; metalurgia; fabricação de veículos automotores, como reboques e carrocerias; fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos; fabricação de produtos de metal; produção de implementos agrícolas, transformação de metais; e, funilaria, zincagem, usinagem, serviços de fundição, moldes e matrizes, engenharia, transformação de metais, ferramentaria e tratamento térmico.

## 5.2 Análise Descritiva dos Dados

A Tabela 1 apresenta os resultados referentes a primeira dimensão de análise da capacidade absorviva: aquisição.

**Tabela 1 – Estatística Descritiva da Dimensão Aquisição**

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desv. P.
...todos os dias buscamos informações relevantes sobre a indústria em jornais e sítios eletrônicos especializados.	2,00	7,00	5,00	1,33
...nossos empregados trocam informações sobre processos e técnicas novas com trabalhadores de outras empresas da rede.	1,00	6,00	3,40	1,65
...nossos empregados trabalham e associam informações que vão além dos indústria.	2,00	5,00	3,80	1,03
...nossos empregados participam de feiras e eventos na busca por informações sobre indústria.	1,00	6,00	3,90	1,73

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à dimensão aquisição, o item que mais se destacou nesse constructo, apresentando o maior nível de concordância entre os participantes da pesquisa, refere-se à busca por “informações relevantes sobre a indústria em jornais e sítios eletrônicos especializados”. A busca por informações é o primeiro passo para a promoção da capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990). No estando, apenas acessar as informações não assegura que uma organização conseguirá explorá-la para fins comerciais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Neste constructo, o item que apresenta o maior nível de discordância entre os participantes do estudo está relacionado a troca de “informações sobre processos e técnicas novas com trabalhadores de outras empresas da rede”. Estes resultados indicam que nem todos os participantes da rede pesquisada utilizam-se da comunicação interorganizacional para aprimorar seus meios de produção, fortalecendo sua condição competitiva.

A literatura tem indicado que a confiança entre os participantes da rede é uma condição para que o compartilhamento de informações ocorra na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; ZONATTO, 2018). Assim, uma possível explicação para estes resultados, pode estar relacionada ao pouco tempo de permanência de alguns membros na rede, ou uma eventual dificuldade de comunicação estabelecida entre os membros da rede.

Esses resultados evidenciam que as empresas pesquisadas até buscam novos conhecimentos, mas não os compartilham na perspectiva integrada de socialização interorganizacional, embora façam parte de uma mesma rede de cooperação. Estas evidências podem sugerir que algumas empresas limitam o seu crescimento, talvez não alcançando uma condição competitiva que permita desenvolver uma capacidade absorptiva completa, como proposto por Zahra e George (2002).

Para estes autores, as empresas até podem adquirir e assimilar novos conhecimentos. Contudo, podem não ter a capacidade de transformar e explorar tais conhecimentos para a geração de lucros. Desta forma, pode-se inferir que, no contexto analisado, a apropriação desses recursos não ocorre de maneira homogênea entre empresas participantes de uma mesma rede de cooperação (ZEN *et al.*, 2013; ZONATTO, 2018).

Além do compartilhamento de informações e da interação estabelecida em rede (ZONATTO, 2018), outros fatores tem sido destacados na literatura como inibidores do desenvolvimento organizacional de uma empresa. Fatores relacionados a arquitetura organizacional das empresas, seu porte (tamanho da organização), a base de recursos complementares existentes na mesma, bem como o nível de sua capacidade de absorção de novos conhecimentos são explicações evidenciadas para estas situações (ZEN *et al.*, 2013).

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise descritiva da segunda dimensão de análise da capacidade absorptiva: assimilação.

**Tabela 2 – Estatística Descritiva da Dimensão Assimilação**

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desv. P.
...ideias e conceitos são comunicados entre os departamentos.	3,00	7,00	5,00	1,33
...há apoio interdepartamental para resolver problemas.	4,00	7,00	5,10	0,99
...se uma unidade obtém uma informação importante, ela comunica essa informação imediatamente para todas as outras unidades e departamentos.	4,00	6,00	5,00	0,82
...promovemos encontros interdepartamentais periódicos para intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e realizações.	2,00	7,00	4,10	1,79

Fonte: Dados da pesquisa

As evidências encontradas nesta etapa da pesquisa revelam que, em âmbito organizacional (interno), as empresas preocupam-se em promover o conhecimento externo adquirido, como elemento capaz de promover a capacidade absorptiva dos membros da empresa. Verificou-se que a maioria das empresas mencionaram que “ideias e conceitos são comunicados entre os departamentos da empresa” e que “há apoio interdepartamental para resolver problemas existentes”. Também se observa relatos de uma preocupação com a socialização de informações relevantes para o trabalho entre diferentes departamentos. Verificou-se que “se uma unidade obtém uma informação importante, ela comunica essa informação imediatamente para todas as outras unidades e departamentos”, o que suporta a abordagem teórica proposta



por Zahra e George (2002), como procedimentos necessários a promoção da capacidade absorptiva das empresas.

Reconhecer e entender o valor de novos conhecimentos externos, potencialmente valiosos, é necessário para o desenvolvimento das empresas. Ao adquirir tais conhecimentos, a socialização de informações é o procedimento básico adotado para o início do processo de assimilação deste conhecimento, que posteriormente poderá ser transformado, incorporado e aplicado para fins comerciais. Isto pode ocorrer de diferentes formas, como por meio de aprendizado integrativo. Desta forma, é possível a empresa aprimorar seus processos e alcançar um diferencial competitivo perante a concorrência (LANE *et al.*, 2006).

Por outro lado, é importante considerar que parte da amostra analisada na pesquisa manifestou discordar da adoção de estratégias de integração interdepartamental como forma de promover a assimilação de novos conhecimentos. Este fato desfavorável ao aperfeiçoamento de práticas de gestão das empresas precisa ser revisto, pois de acordo com Jones (2006), o papel da gerência é o de condução do processo de mudança, promovendo a disseminação de novos conhecimentos ao longo do quadro funcional sob sua responsabilidade. Gestores proativos devem ser capazes de atuar como agentes de mudança no desenvolvimento da capacidade absorptiva, sendo capaz de aperfeiçoar os processos organizacionais existentes, e melhorar o resultado da empresa.

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise descritiva da terceira dimensão de análise da capacidade absorptiva: transformação.

**Tabela 3 – Estatística Descritiva da Dimensão Transformação**

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desv. P.
...nossos empregados absorvem novos conhecimentos, tornando-os disponíveis e preparando-os para uso futuro.	2,00	6,00	4,60	1,35
...nossos empregados associam com êxito os conhecimentos com novos insights. (novas ideias).	2,00	6,00	4,50	1,43
...nossos empregados são capazes de aplicar o novo conhecimento em seu trabalho prático.	4,00	7,00	5,20	0,92
...nossos empregados têm a habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado.	3,00	6,00	5,00	1,05

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa revelam que algumas empresas conseguem transformar os novos conhecimentos adquiridos. Os maiores níveis de concordância identificados nesta dimensão estão relacionados a capacidade

dos empregados “...de aplicar o novo conhecimento em seu trabalho prático” e “habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado”. Estas evidências revelam que algumas organizações possuem funcionários que conseguem aplicar os novos conhecimentos nos serviços demandados, o que é importante para a promoção da capacidade absorptiva da empresa.

As características da força de trabalho são importantes preditores da capacidade absorptiva, sendo capazes de aperfeiçoá-la (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN *et al.*, 2011). Para tanto, a competência e habilidade dos funcionários e sua experiência em processos anteriores, constitui-se importante antecedente a aprendizagem organizacional. Experiências anteriores favorecem o julgamento e a percepção dos funcionários sobre como proceder para melhorar os processos instituídos na empresa. Por esta razão, associações entre o aprendizado atual e os conhecimentos anteriores, facilitam a promoção da capacidade absorptiva (CRUZ, 2011).

Por outro lado, há que se considerar que parte da amostra analisada na pesquisa relata que não possui empregados capazes de absorver “...novos conhecimentos, tornando-os disponíveis e preparando-os para uso futuro”, bem como, são capazes de associar “com êxito os conhecimentos com novos *insights*”. Estes resultados trazem luz as dificuldades enfrentadas por algumas empresas para a promoção de sua capacidade absorptiva. Também corroboram com o modelo teórico de análise proposto por Zahra e George (2002), que indicam que nem todas as empresas são capazes de explorar para fins comerciais os conhecimentos externos existentes, o que fornece uma explicação para a dificuldade do desenvolvimento de algumas empresas, ainda que estas atuem em rede.

Para que haja a aplicação de conhecimentos, é necessário que os funcionários aprendam os novos conhecimentos acessados, sendo capazes de transformá-los após o aprendizado vivenciado (GARZÓN-CASTRILLÓN, 2016; ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN *et al.*, 2011). Esta é uma condição para que a aplicação ocorra. Sendo assim, a capacidade absorptiva só ocorrerá, de maneira completa, quando a organização conseguir promover estas quatro dimensões (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN *et al.*, 2011).

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise descritiva dos dados da dimensão de aplicação da capacidade absorptiva.

**Tabela 4 – Estatística Descritiva da Dimensão Aplicação**

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desv. P.
...novos conhecimentos adquiridos são aplicados nas atividades cotidianas.	4,00	7,00	5,50	0,85
...novos processos são desenvolvidos a partir de novos conhecimentos adquiridos.	4,00	7,00	5,90	1,10
...regularmente reconsideramos tecnologias e as adaptamos de acordo com novos conhecimentos adquiridos.	4,00	7,00	5,50	1,18
...adotamos novas tecnologias de forma eficaz.	4,00	7,00	5,20	1,03

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4, observa-se que as médias identificadas na dimensão de aplicação da capacidade absorptiva são mais uniformes, o que indica que empresas que adquirem, assimilam e transformam os conhecimentos externos adquiridos, são mais propensas a aplicar com êxito estes conhecimentos em suas atividades comerciais. De modo geral, estas empresas relataram que os novos conhecimentos adquiridos são aplicados com êxito nas atividades cotidianas da empresa, e que novos processos são desenvolvidos a partir de novos conhecimentos adquiridos.

Nestas situações, estas empresas também reconsideram novas tecnologias e conseguem adaptá-las de acordo com suas necessidades para um melhor uso, condições que promovem o desenvolvimento organizacional e sua vantagem competitiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN *et al.*, 2011). Conforme explicam Lane *et al.* (2006), para o desenvolvimento das empresas, é necessário que estas sejam capazes de usar o conhecimento assimilado para criar conhecimento e resultados comerciais. Assim, por meio de aprendizado exploratório, alcançam diferenciação e vantagem competitiva.

A Tabela 5 apresenta os resultados da análise estatística descritiva do desempenho organizacional das empresas participantes do estudo.

**Tabela 5 – Estatística Descritiva do Desempenho Organizacional**

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desv. P.
Lucratividade (% de lucro líquido dividido pela receita líquida).	1,00	6,00	4,00	1,70
Taxa de retenção de clientes.	4,00	7,00	5,40	1,17
Taxa de crescimento de vendas.	2,00	7,00	4,50	1,96
Taxa de crescimento de lucros.	1,00	6,00	4,10	2,13
Retorno sobre investimentos (% de lucro líquido dividido pelo total de investimentos).	1,00	7,00	4,00	2,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 5 evidenciam que nem todas as empresas encontram-se satisfeitas com o desempenho atual alcançado. Estas evidências reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa, de modo que se possa melhor compreender em que condições uma empresa que atua em rede de cooperação consegue alcançar melhor desempenho, do mesmo modo, para que se possa identificar qual a influência da capacidade absorptiva destas empresas no seu desempenho. De modo geral, a taxa de retenção de clientes é tida como satisfatória na maioria dos casos analisados. Porém, isto não tem se refletido em melhor lucratividade e retorno sobre investimentos para estas empresas.

Os resultados organizacionais são importantes fatores considerados pelas empresas participantes de redes de cooperação para sua manutenção na rede (GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011; WEGNER; MAEHLER, 2012; ZEN *et al.*, 2013; ZONATTO, 2018). Empresas que alcançam benefícios a partir da cooperação estabelecida em rede tendem a permanecer na mesma (WEGNER; PADULA, 2012; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016). No entanto, aquelas que não conseguem alcançar tais resultados, se tornam propensas a deixar a rede (ZONATTO *et al.*, 2018).

Em síntese, a partir dos resultados encontrados na análise descritiva realizada, pode-se inferir que nem todas as empresas participantes da pesquisa apresentam níveis adequados de capacidade absorptiva, bem como apresentam níveis satisfatórios de desempenho.

### **5.3 Evidências da Influência da Capacidade Absortiva no Desempenho de Membros da Rede de Cooperação Estudada**

Para que se possa analisar a influência da capacidade absorptiva no desempenho das empresas pesquisadas, inicialmente é necessário avaliar a adequação do modelo teórico de análise proposto por Zahra e George (2002), uma vez que estes autores estabelecem a capacidade absorptiva como um processo integrado, que não ocorre sem a incidência das quatro dimensões de análise. A Tabela 6 apresenta os resultados da matriz de correlações deste constructo de mensuração e suas respectivas dimensões de análise.

**Tabela 6 – Resultados da Matriz de Correlações das Dimensões de Análise da Capacidade Absortiva**

Variáveis	Aquisição	Assimilação	Transformação	Aplicação	Capacidade Absortiva*
Aquisição	1				,965**
Assimilação	,896**	1			,960**
Transformação	,895**	,884**	1		,948**
Aplicação	,855**	,866**	,817**	1	,925**

\*. Capacidade absorptiva formada pela soma dos indicadores.

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados corroboram para a confirmação da capacidade absorptiva compreendida como um processo contínuo de desenvolvimento organizacional, formado pelas capacidades de aquisição, assimilação, transformação e aplicação (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN *et al.*, 2011), sugerindo que, quando estes componentes da capacidade absorptiva se encontram presentes em um ambiente organizacional, esta entidade consegue promover sua vantagem competitiva, de modo que possa alcançar melhores resultados (ZONATTO *et al.*, 2018) e melhor desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN *et al.*, 2011; ZONATTO, 2018). Deste modo, torna-se possível a análise dos seus efeitos no desempenho organizacional. Os resultados desta análise são apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7 – Resultados da Análise de Caminhos**

Variável Dependente	Variáveis Independentes	$\beta$ Standard	t-statistic	p-value	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	F	Sig. Anova
Assimilação	Aquisição	0,896	5,718	0,000	0,779	2,19235	32,696	0,000 <sup>b</sup>
Transformação	Assimilação	0,884	5,340	0,001	0,753	2,28181	28,511	0,001 <sup>b</sup>
Aplicação	Transformação	0,817	4,011	0,004	0,626	2,43554	16,090	0,004 <sup>b</sup>
Desempenho	Aquisição	0,578	1,123	0,312	0,677	5,01449	5,710	0,042 <sup>b</sup>
	Assimilação	0,208	0,409	0,700				
	Transformação	-0,234	-0,500	0,638				
Desempenho	Aplicação	0,374	0,921	0,399	0,749	4,42112	27,812	0,001 <sup>b</sup>
	Capacidade Absortiva	0,881	5,274	0,001				

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 7 confirmam a influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional, resultados que corroboram com os achados de Zonatto *et al.* (2018), em um levantamento (interno) realizado em uma rede de cooperação hoteleira. Assim como naquela pesquisa, os resultados deste estudo

confirmam a composição do modelo teórico de análise proposto por Zahra e George (2002), e os pressupostos da capacidade absorptiva definidos por estes autores. As dimensões de análise da capacidade absorptiva apresentam relação de influência positiva e significativa (Aquisição → Assimilação → Transformação → Aplicação), como proposto por Zahra e George (2002).

Porém, individualmente não são capazes de explicar o desempenho organizacional. Isto ocorre de maneira integrada, como proposto por estes autores (ZAHRA; GEORGE, 2002), e confirmado por Flatten *et al.* (2011), Zonatto (2018) e Zonatto *et al.* (2018). Estes resultados revelam que, na amostra investigada, o conjunto de atributos analisados contribui para o desenvolvimento da capacidade absorptiva da maioria das empresas participantes da pesquisa, bem como para o alcance de melhor desempenho. Do mesmo modo, revelam que a capacidade absorptiva destas empresas é variável determinante para a obtenção de tal desempenho.

De acordo com Wegner e Maehler (2012), a capacidade absorptiva influencia o desempenho organizacional das pequenas e médias empresas. Por meio desta, empresas com boa capacidade absorptiva trazem a inovação para o seu interior. Isto contribui para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, possibilitando o alcance de um diferencial competitivo para a empresa. Quando isto ocorre, a capacidade absorptiva impacta positivamente no desempenho da empresa.

Portanto, pode-se admitir que tal capacidade seja capaz de fornecer um referencial explicativo para o desempenho distinto identificado entre membros que atuam em uma mesma rede de cooperação. Neste campo de estudos, a capacidade absorptiva, além de ser postulada como um condicionante a obtenção de melhor desempenho organizacional, também foi destacada como uma possível explicação para compreender por que algumas empresas que atuam em rede não conseguem alcançar melhor desempenho (ZONATTO, 2018).

Nesta investigação, identificou-se uma relação positiva entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional, o que sugere que empresas que não conseguem promover tal capacidade, apresentam dificuldades para competir e cooperar, mesmo atuando em rede. Deste modo, não conseguem diferenciar-se competitivamente, de modo que possam se fortalecer e alcançar um melhor desempenho.

## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou junto a empresas participantes de uma rede de cooperação industrial, a influência da capacidade absorptiva no desempenho de seus membros. Os resultados encontrados evidenciam que existem processos de capacidade absorptiva nas empresas associadas, mas não igualmente desenvolvido entre todas as empresas participantes da rede. Aquelas que não conseguem desenvolver sua capacidade absorptiva são as que se mostram insatisfeitas com o desempenho atual alcançado. Estas organizações, embora consigam manter em níveis regulares a taxa de retenção de seus clientes, não conseguem converter seus resultados em maior lucratividade e retorno sobre os investimentos realizados.

Em âmbito interorganizacional, as principais dificuldades enfrentadas por estas empresas estão relacionadas a dificuldade em estabelecer trocas de informações sobre processos e técnicas novas de produção com trabalhadores de outras empresas da rede. Já em âmbito interno, as principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas a não promoção de ações de socialização interna de conhecimentos, como encontros interdepartamentais periódicos para intercâmbio de novos desenvolvimentos, a resolução de problemas e realizações, bem como dificuldades encontradas para dispor de funcionários capazes de absorver com êxito novos conhecimentos e associá-los com o ambiente de produção existente na empresa. Verificou-se também que nem todas as empresas conseguem aplicar em suas atividades comerciais os conhecimentos adquiridos, os explorar as potencialidades de novas tecnologias em seu ambiente de trabalho.

Estas evidências denotam os efeitos preocupantes da não promoção da capacidade absorptiva em empresas que estabelecem cooperação em rede. Os pressupostos do sucesso da cooperação estabelecida em rede estão alicerçados no compartilhamento de informações, na confiança das relações estabelecidas, na cooperação interorganizacional, visando o compartilhamento de custos e riscos, a obtenção de ganhos de escala, a busca por soluções conjuntas para problemas comuns existentes, e o alcance de maior vantagem competitiva, o que depende da capacidade destas empresas para cooperar e competir conjuntamente.

As evidências encontradas nesta pesquisa confirmam a abordagem integrada da capacidade absorptiva, constituída como um importante preditor do desempenho organizacional, revelando que empresas que atingem um bom desempenho, são

aquelas que conseguem adquirir, assimilar, transformar e aplicar um novo conhecimento existente, corroborando com o estudo de Zahra e George (2002). Deste modo, pode-se inferir que a capacidade absorptiva de empresas que atuam em redes de cooperação, constitui-se um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais estas entidades adquirem, assimilam, transformam e exploram novos conhecimentos para produzir o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão e produção, capazes de potencializar sua condição competitiva e o alcance de melhor desempenho.

Diante destes achados, pode-se concluir que a capacidade absorptiva de organizações industriais que atuam em redes de cooperação empresarial exerce influência direta e positiva no seu desempenho organizacional. Portanto, pode-se inferir que as empresas que atuam em redes de cooperação que conseguem obter um maior conhecimento e aplicá-lo em suas atividades de trabalho, se tornam mais propensas a conseguir desenvolver-se e alcançar um desempenho superior perante seus concorrentes.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, que não permitem a generalização de seus resultados. Porém, fornecem importantes evidências que estimulam a realização de novos estudos. Compreender os antecedentes a promoção da capacidade absorptiva de empresas que atuam em redes de cooperação empresarial se constitui uma importante lacuna de pesquisa identificada neste campo de estudos. Do mesmo modo, os papéis intervenientes de outras capacidades organizacionais, como a aprendizagem e a inovação. As ações promovidas pela rede para que isto ocorra também se constitui uma oportunidade de pesquisa, assim como a identificação de desafios e barreiras enfrentadas pelas empresas para que isto ocorra.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. de. O pequeno mundo da pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: discussão sobre desenhos alternativos de pesquisa. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 12, p. e151933, 2018.

ALBERS, S.; SCHWEIGER, B.; GIBB, J. A process model of strategic network member acquisition and retention. **Academy of Management Proceedings**, v. 2013. n. 1, 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.



- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.
- BAUER, M.; GASKELL G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BROUHERS, K. D; BROUHERS, L. E; WILKINSON, T. J. **Strategic Alliances: choose your parents**. Long Range Planning, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.
- COHEN, W; LEVINTHAL. D. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- COHEN, W, LEVINTHAL. D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- CRUZ, M. A. Mensuração da capacidade absorptiva dos parceiros industriais da Cemig: implicações para inovação no setor elétrico (**Dissertação de mestrado**). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2011.
- DYER, F. R.; CHO, D. S.; CHU, W. Strategic supplier segmentation: The next “best practice” in supply chain management. **California Management Review**. v.40. n.2, p. 57–77, 1998.
- EBERS, M; JARILLO, C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-321, 1998.
- FLATTEN, T.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M . Measure of Absorptive Capacity: Scale development and Validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- GARZÓN-CASTRILLÓN, M. A. Capacidad dinámica de absorción. **Estudio de caso. Orinoquia**, v. 20, n. 1, p. 97-118, 2016.
- GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, n. 1, p. 207-224, 2011.
- HAIR JR, JOSEPH F.; BLACK, WILLIAM C.; BABIN, BARRY J.; ANDERSON, ROLPH E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JONES, O. Developing absorptive capacity in mature organizations: the change agent’s role. **Management Learning**. V. 37, n. 3, 2006.

- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.
- KLEIN, L. L.; MINELLO, F. I.; PEREIRA, D. A. B. Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional. In: VII Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2012. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2012.
- LANE, P.J.; KOKA, B.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity; A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. **Technovation**, 29(12), 859-872. 2009.
- PARK, S. H; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PEREIRA, B. A. D.; ALVES, J. N.; KLEIN, L. L. Construção de um instrumento de avaliação de benefícios em redes interorganizacionais. **Rev. FAE**, v. 16, n. 2, p. 54-73, 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.
- VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ-GRACIA, A.; FERNANDEZ-DELUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R&D Management**, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.
- WEGNER, D.; BORTOLASO, I. V.; ZONATTO, P. A. F. Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context. **Review of Business Management**, [S. l.], v. 18, n. 62, p. 525-544, 2016.
- WEGNER, D.; MAEHLER, A. E. Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacionais: analisando a influência do capital social e da capacidade absorptiva. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 191-211, 2012.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2012.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZEN, A. C.; DALMORO, M. FENSTERSEIFER, J. E.; WEGNER, D. O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 107-130, 2013.
- ZONATTO, P. A. F. Relação entre atributos da rede, capacidade absorptiva e o desempenho de empresas em redes de cooperação empresarial. 2018. 202f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu/Santa Catarina.2018.
- ZONATTO, P. A. F.; SBISSA, A. P.; ZONATTO, V. C. S.; ROSSETTO, C. R. Evidencias de factores internos que dificultan el desarrollo de la capacidad de

absorción de los hoteles participantes de una red de cooperación. **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 27, n. 3, p. 628-646, jul., 2018.

Agradecimentos:

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).

A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).