



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

ISSN: 1678-6971

Editora Mackenzie; Universidade Presbiteriana Mackenzie

FILENGA, DOUGLAS; SANCHEZ, OTÁVIO P.  
THE ANTECEDENTS OF RECOGNIZE THE VALUE IN THE ABSORPTIVE CAPACITY  
RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 21, no. 4, eRAMR200069, 2020  
Editora Mackenzie; Universidade Presbiteriana Mackenzie

DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR200069

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195464305004>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's webpage in redalyc.org

UABM  
redalyc.org

Scientific Information System Redalyc  
Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and  
Portugal

Project academic non-profit, developed under the open access initiative

# ANTECEDENTES DO RECONHECIMENTO DE VALOR NA CAPACIDADE ABSORTIVA



DOUGLAS FILENGA<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-1809-5821>

OTÁVIO P. SANCHEZ<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-5708-9080>

**Para citar este artigo:** Filenga, D., & Sanchez, O. P. (2020). Antecedentes do reconhecimento de valor na capacidade absorptiva. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–25. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200069

**Submissão:** 10 abr. 2019. **Aceite:** 10 out. 2019.

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), Suzano, SP, Brasil.

<sup>2</sup> Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

## RESUMO

**Objetivo:** A capacidade dos indivíduos em reconhecer o valor de uma informação externa e aplicá-la à empresa é fundamental para a capacidade absorptiva organizacional. Este estudo objetivou definir e operacionalizar o construto reconhecimento de valor e identificar seus antecedentes e poderes preditivos.

**Originalidade/valor:** Analisou como esse construto ocorre no nível do indivíduo, dos grupos de trabalho e dos processos, além de indicar sua relação com os demais preditores presentes na literatura, cujas bases teóricas podem ser classificadas pelas vertentes de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002). A primeira considera capacidade absorptiva como estoque de conhecimento, e a segunda, como capacidade dinâmica.

**Design/metodologia/abordagem:** Adotou-se o método de Modelagens de Equações Estruturais para testar o modelo de variância, com quatro preditores sobre o reconhecimento de valor de modo geral. A amostra não probabilística é formada por 283 indivíduos que responderam ao questionário eletrônico.

**Resultados:** Os resultados foram satisfatórios, pois o modelo apresentou poder de 40% de explicação sobre como ocorre o reconhecimento de valor, e o nível dos processos de trabalho foi o construto com maior poder preditivo ( $\beta = 0,417$ ), o que significa que, se houver variação na capacidade de reconhecimento de valor dos processos, ocorrerá também a variação do reconhecimento de valor de modo geral, ou seja, os processos de trabalhos propiciam reconhecer o valor de uma informação nova. As demais hipóteses também foram suportadas, porém com efeitos comparativamente menores. O estudo limita-se à identificação e análise dos preditores e não contempla seus consequentes, cuja abordagem sugere-se.

## PALAVRAS-CHAVE

Capacidade absorptiva. Reconhecimento de valor. Mecanismos de integração social. Regimes de apropriação. Poder dos relacionamentos.

## 1. INTRODUÇÃO

À medida que as organizações vivenciam um ambiente de maior competição, a capacidade absorativa (CA) torna-se particularmente importante porque permite a redução de ciclos de desenvolvimento, o aumento de inovação e a melhoria da reatividade ao mercado (Lane, Koka, & Pathak, 2006). A CA refere-se à habilidade de a organização identificar conhecimento externo valioso, assimilá-lo e aplicá-lo internamente de maneira a orientar suas ações competitivas (Cohen & Levinthal, 1990). Entretanto, a capacidade de desenvolver e manter tais competências organizacionais é crucial para a sobrevivência organizacional porque a CA pode refocar as ações estratégicas das organizações (Zahra & George, 2002).

Especialmente relevante na CA, o reconhecimento de valor é um construto que trata da capacidade da organização de identificar o valor de uma informação externa à organização, de forma que ela possa ser aproveitada no ambiente organizacional interno (Lane et al., 2006). Embora a literatura usualmente identifique a CA associando-a a seus efeitos no nível organizacional, múltiplos níveis de análise são necessariamente envolvidos para que seus resultados sejam atingidos. Por exemplo, o reconhecimento de valor não pode ser considerado uma habilidade apenas no nível individual, nem a simples soma dos múltiplos indivíduos da organização, mas ela depende de um mosaico de capacidades organizacionais e individuais que se combinam (Cohen & Levinthal, 1990, p. 133).

Ainda que o reconhecimento de valor seja particularmente importante no contexto da identificação de conhecimento externo útil e aplicável à organização, pouco se sabe sobre os elementos que estimulam tal capacidade a ser efetiva. Múltiplos trabalhos o têm relacionado à competência em processos (Engelman, Fracasso, Schmidt, & Zen, 2017) ou à tecnologia (Roberts, Galluch, Dinger, & Grover, 2012), mas sua estrutura de formação ainda permanece pouco explorada. Assim, a motivação para este trabalho é analisar empiricamente os antecedentes do reconhecimento de valor no contexto da capacidade absorativa, tendo como referência seus aspectos institucionais, como é o caso dos mecanismos de integração social (MIS) adotados pelas empresas, além do regime de apropriação e do poder de relacionamento em distintos contextos organizacionais.

A investigação desse modelo de pesquisa proporciona quatro contribuições específicas. A primeira delas decorre do fato de investigar o modelo por meio de variância, em vez de modelos processuais, adotada em parte da literatura (Roberts et al., 2012). A segunda refere-se à redefinição conceitual

das variáveis estudadas. A terceira versa sobre a relevância de se analisar o nível hierárquico dos componentes envolvidos no reconhecimento de valor. A quarta é relativa à readequação e ao posicionamento de variáveis originalmente concebidas como moderadoras e preditoras.

Além deste texto introdutório, este estudo apresenta a revisão da literatura com a lacuna descrita, as hipóteses, o modelo de pesquisa, o tratamento dos dados, a metodologia, os resultados e as análises, e a conclusão.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção discorre sobre a revisão da literatura disponível sobre o tema de CA, com foco em investigar as lacunas teóricas e empíricas entre o relacionamento de regimes de apropriação, MIS e poder do relacionamento como preditores diretos de reconhecimento de valor.

### 2.1 Reconhecimento de valor

O reconhecimento de valor é definido como a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando à aplicação no ambiente interno da organização. Tal definição está apoiada na cobertura dos níveis do indivíduo, do grupo e dos processos de trabalho, e em parcela significativa de atributos inerentes ao tema, como proposto na literatura de CA (Duchek, 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995; Cockburn & Henderson, 1998; Zahra & George, 2002; Cohen & Levinthal, 1989; Antonello, 2007).

O posicionamento e mesmo o tratamento dado ao reconhecimento de valor permitem a categorização dos estudos sobre CA em duas vertentes: 1. como aquisição sob um modelo de quatro dimensões internas (Zahra & George, 2002); e 2. como uma de três dimensões (Cohen & Levinthal, 1990). Em comum, ambos os modelos seminais apresentam suas análises de forma processual, isto é, uma sequência de etapas, sem a qual uma não acontece sem a anterior. Por exemplo, a afirmação de que CA decorre de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Cohen & Levinthal, 1989; Martinez-Noya, Garcia-Canal, & Guillen, 2013; Camisón & Forés, 2010; Schweisfurth & Raasch, 2018). Tal afirmação pode ser encontrada na literatura em diferentes contextos, como empresa parceira (Schleimer & Pedersen, 2013) e processos de aquisição (Yildiz, Fey, & Zhou, 2018). Mas, neste estudo, a investigação ocorreu em modelo de variância, dada a carência desses estudos

para os antecedentes diretos de reconhecimento de valor (Duchek, 2013; Bolívar-Ramos, García-Morales, & Martín-Rojas, 2013).

Apesar de tais vertentes, notou-se, nos estudos, uma predominância em tratar o reconhecimento de valor sob a perspectiva de Cohen e Levinthal (1990). Porém, as alterações propostas por Zahra e George (2002), que contestaram o “estoque de conhecimento” em contraponto à capacidade dinâmica, como propõem Engelman et al. (2017), conferem menor importância à variável. Por isso, Todorova e Durisin (2007) tornam a representá-la de modo distinto, resgatando as proposições seminais, embora mantenham a dimensão aquisição e as demais subdimensões de Zahra e George (2002) na composição de CA.

A importância do reconhecimento de valor também pode ser notada pelos diferentes focos de estudo, como ligado a uma base de conhecimento prévio e disponível da organização (Lane & Lubatkin, 1998) e aliado às instituições de pesquisa (Cockburn & Henderson, 1998) e, inclusive, ao intercâmbio de conhecimentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998), ainda que decorrentes de retornos ou interpretações coletivos da realidade (Roberts et al., 2012; Bosch, Volberda, & Boer, 1999). Apesar da relevância desse construto na composição da funcionalidade da CA (Bosch, Wijk, & Volberda, 2003), não se notou uma redefinição conceitual. Antes, estudos apoiaram-se nas definições dos artigos seminais, ainda que o posicionamento tenha variado, por exemplo, quanto ao momento em que dele se necessita (Liyanage & Barnard, 2003). As exceções foram Daghfous (2004), que tratou a dimensão “compreender” como a habilidade de reconhecer, valorar e adquirir um conhecimento externo que é crítico para as operações da empresa, e Harrington e Guimaraes (2005), que a consideraram uma habilidade da organização presente na diversidade dos membros organizacionais.

## 2.2 Processos de reconhecimento de valor

A definição e a base conceitual dessa variável seguem aquela de reconhecimento de valor de modo geral, isto é, a variável que representa a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando à aplicação no ambiente interno, trata-se, portanto, de nível de análise. Indivíduos e grupos, uma vez que tenham a capacidade de reconhecer o valor de uma informação valiosa para levar à empresa, organizam-se, sistematizam e contribuem para que, em processos de trabalho, possam reconhecer o valor de informações que poderão ser aproveitadas na empresa. Ou seja, à medida que aumenta a capacidade

de reconhecer o valor de uma informação externa, nova ou já disponível para levar à empresa, aumenta também, por meio dos processos de trabalho, a capacidade de a empresa apropriar-se dessas condições por meio do reconhecimento de valor de modo geral. Também se propõe que esse efeito se torna ainda mais relevante quando estudado de forma conjunta com outras variáveis preditoras, como é o caso dos MIS: encontros, reuniões formais e informais, e demais técnicas de socialização e entrosamento de pessoal. Estas são as formulações teóricas para se apresentar a investigação da primeira hipótese deste estudo:

- $H_1$ : Existe associação positiva entre reconhecimento de valor de processos e reconhecimento de valor de modo geral.

### 2.3 Mecanismos de integração social

A relevância desse construto já é notada no estudo seminal de Cohen e Levinthal (1990). Tais mecanismos podem influenciar nas defasagens de tempo para integrar ou substituir indivíduos, particularmente aqueles mais envolvidos com a inovação. Atividades assim condicionam seu sucesso a fatores sociais e não somente técnicos, conforme argumentam Lane e Lubatkin (1998), além de tornarem a organização original e menos imitável, ampliando o valor estratégico de seus integrantes. Os MIS são valiosos recursos organizacionais, assim como a integração social propriamente dita. Tortoriello (2015) argumenta que, se houver falhas nos MIS, individualmente, cada um teria de superá-las por conta própria como condição de obter CA. Quanto mais adequadas forem as interações sociais maior será o desempenho no reconhecimento de valor de uma informação externa que deva ser aproveitada no ambiente interno. Os MIS precisam ser eficazes para que sirvam como suporte ao processo de gerar inovação.

Para Zahra e George (2002), os MIS são instrumentos que as organizações possuem para reduzir as barreiras entre a dimensão interna de CA nomeada de assimilação e a outra dimensão chamada de transformação, cujo argumento também é corroborado por Daghfous (2004). Ainda conforme os autores, a CA é composta por duas etapas: a etapa potencial e a etapa realizada. A primeira congrega as dimensões aquisição e assimilação, sequencialmente. A segunda, também de forma consecutiva, agrega transformação e exploração. A dimensão transformação é a mais contestada por Todorova e Durisin (2007), pois a consideram fundamental para reconectar as duas etapas e manter os postulados seminais. Segundo Camerer e Vepsäläinen (1988), esses mecanismos são capazes de colaborar e desenvolver uma capa-



cidade de socialização organizacional e se referem a um valor compartilhado, bem como à interpretação coletiva da realidade. Eles permitem a existência de CA, especificando amplamente as regras do conhecimento tácito para ações de apropriação sob contingências não específicas. É nesse sentido que Magni, Paolino, Cappetta e Proserpio (2013) afirmam que o grupo de trabalho pode ser considerado um MIS, pois, quando indivíduos apresentam altos níveis de capacidade de absorção, seu nível de aprendizagem tende a diminuir. Entretanto, dependendo do modo como o grupo de trabalho interage com ele via processos de aprendizagem, esse processo pode ser revertido e resultar em aprendizado mais eficaz para o nível individual, ou seja, o aprendizado em grupo tem impactos positivos sobre a aprendizagem de indivíduos com excesso de capacidade de absorção individual. Para Hotho, Becker-Ritterspach e Saka-Helmhout (2012), a interação social é um pré-requisito para a capacidade de absorção controlada, uma vez que permite que os funcionários participem da transformação de novos conhecimentos para o contexto local. Por exemplo, as condições organizacionais em uma subsidiária podem afetar a capacidade de absorção da controlada por facilitar ou dificultar os padrões de interação. Essas descobertas contribuem para a capacidade de absorção demonstrando a escala e o escopo da interação social como um elo fundamental entre o nível individual e o organizacional na CA, envolvendo o conhecimento que é reconhecido como o principal recurso da organização e que exige um esforço combinado e um alto grau de experiência.

Assim, a revisão da literatura tem mostrado que mecanismos propiciam a integração social e rompem a inércia da socialização. Não basta que haja ambiente respeitoso e favorável às condições de trabalho, devem existir incentivos que resultem em integração. Roberts et al. (2012) falam de sinergia entre os indivíduos e não de simples soma das partes. Todorova e Durisin (2007) asseveram que esses mecanismos são contingências-chave à CA e que a influência moderadora de integração social sobre CA como um todo e não em partes, como falam Zahra e George (2002), é suscetível de afetar todos os componentes da capacidade de absorção e de ter efeito positivo ou negativo, dependendo de contingências específicas. Os mecanismos influenciam as interações sociais e podem comprometer os processos de conhecimento que ocorrem entre os membros da organização (Vega-Jurado et al., 2008; Yam, Guan, Pun, & Tam, 2004), inclusive de modo interorganizacional (Lane & Lubatkin, 1998), pela imagem que ela transmite ao mercado (Camerer & Vepsäläinen, 1988). Esses mecanismos ressaltam aspectos relativamente diferenciados dos concorrentes a partir da integração social, que, para Popadiuk (2012), se refere a recursos que devem ser geridos de forma



a dotar a organização com um desempenho competitivo que seja preferencialmente superior ao da concorrência.

- $H_2$ : Mecanismos de integração social estão positivamente associados ao reconhecimento de valor de modo geral.

## 2.4 Regimes de apropriação

Regimes de apropriação são barreiras impostas pelo mercado às organizações com o propósito de controlar ou proteger a informação valiosa. A dimensão regimes de apropriação decorre da baixa eficácia intelectual da empresa e inibe os retornos da inovação (Teece, 1986). Por exemplo, para Cohen e Levinthal (1990), os regimes de apropriação atuam como variável moderadora entre fontes de conhecimento e conhecimento prévio no contexto da CA, ou seja, desde o início daquilo que definirá se a organização será inovadora.

Nos modelos mais considerados aqui, o posicionamento desse construto é controverso. Para Zahra e George (2002), situa-se entre a CA e a vantagem competitiva da organização. Já Todorova e Durusin (2007) posicionam-no não apenas após a CA, mas também antes, caracterizando diferenças quanto ao acesso à informação alheia e àquela já disponível.

Já para Lane e Lubatkin (1998), os regimes de apropriação referem-se à capacidade das empresas em capturar os lucros criados por suas atividades inovadoras, caracterizando a proteção interna dentro de um mesmo setor. Assim, se uma empresa no setor pode rotineiramente capturar a maioria dos lucros de suas inovações, a apropriabilidade dos concorrentes é baixa, pois pouco se aproveitarão da informação valiosa que a empresa inovadora possui. Se, no entanto, esse conhecimento inovador que ela cria tende a se espalhar para os rivais, que também podem capitalizar sobre ela, a apropriabilidade dos concorrentes é alta. O nível de transbordamento de uma indústria, por sua vez, é uma função da força de patentes, da capacidade de manter inovações secretas e do valor das vantagens próprias do pioneirismo. Cohen e Levinthal (1990) denominam esse derramamento de *spillovers* ao afirmarem que um elevado grau de regime de apropriação reflete um baixo nível de transbordamento, pois essas barreiras determinam os incentivos para investir em CA e moderam seus antecedentes. Assim, o efeito de regimes de apropriação sobre a CA é negativo, ou seja, a CA diminui diante de elevados níveis de regimes de apropriação, pois estes podem inibir ou barrar o acesso à informação.

Regimes de apropriação podem envolver inclusive aspectos subjetivos, como a relação de confiança entre os indivíduos nas organizações. Liao, Welsch e Stoica (2003) argumentam que confiança é o elemento precursor para a aquisição de recursos e para a troca e combinação de conhecimentos. Segundo eles, atores que desenvolvem alto grau de confiança estão mais aptos a se apropriar dos conhecimentos, das informações e de outras formas de recursos disponíveis na sua rede social. As ações oportunistas de determinados atores em ambientes cooperativos, por exemplo, podem fazer com que estes se apropriem de maiores benefícios, mas também podem afetar negativamente a confiança do grupo (Kim & Inkpen, 2005). Assim, como existe a possibilidade de a troca de informações ser positiva, as organizações concorrentes tendem a adotar abordagens de P&D idênticas para atingir um alto grau de conectividade (Wiethaus, 2005), pois quanto menor for a proteção intelectual dos direitos de propriedade, maiores serão a apropriabilidade de conhecimento e o incentivo a investir em P&D.

- $H_3$ : Existe associação positiva e estatisticamente significativa entre regimes de apropriação e reconhecimento de valor de modo geral.

## 2.5 Poder do relacionamento

Poder do relacionamento é a intensidade pela qual a organização tem a possibilidade de influenciar a rede de relacionamento interorganizacional. Mesmo Cohen e Levinthal (1990) não tendo destacado o poder de relacionamento em seu modelo, para eles, à medida que uma organização desenvolve uma rede ampla e ativa de relacionamentos internos e externos, reforça-se a consciência dos indivíduos sobre as capacidades e os conhecimentos dos outros. Isso equivale a dizer que o poder do relacionamento de uma organização se expressa pela necessidade nas transferências de informações de uma organização para seu ambiente por meio de seus transbordadores (*spillovers*) (Zahra & George, 2002) ou como resultante da sinergia organizacional (Roberts et al., 2012).

Naqshbandi e Kaur (2011) definem esse poder como capacidade relativa (CR), que é a capacidade da empresa de controlar o conhecimento diante de outras empresas do setor. Para eles, trata-se da força que controla o acesso à criação e inovação disponível, donde se formulam argumentos para que se verifique a quarta hipótese deste estudo.

Todorova e Durisin (2007) argumentam que o poder de relacionamento modera a construção na valorização e exploração de novos conhecimentos, pois são relações que envolvem o uso da energia e de outros recursos para a obtenção de melhores resultados. Contudo, seu modelo proposto exige um

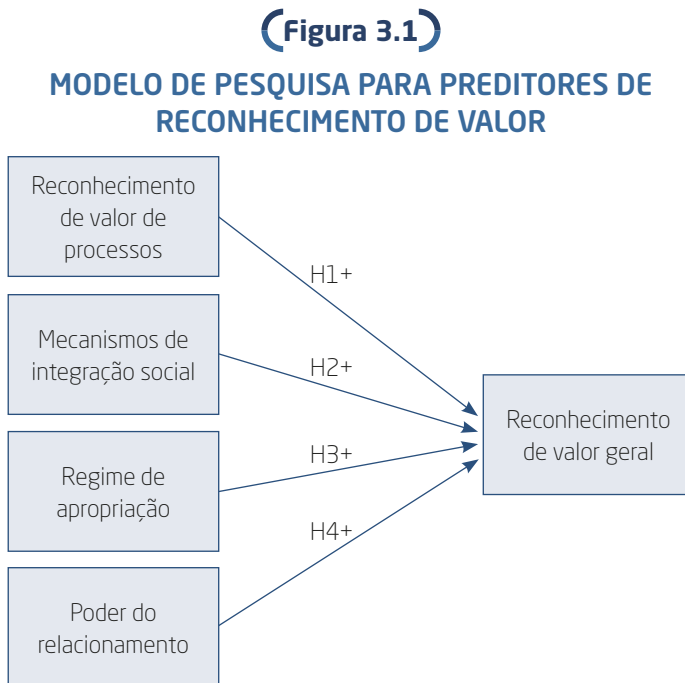
reposicionamento desse construto, pois sua indicação não é clara quanto a ser uma variável mediadora ou moderadora. A construção de relações de poder consiste tanto nas relações dentro da organização como nas relações com clientes e outras partes externas que estejam interessadas no negócio. Por fim, tem-se que o poder do relacionamento ocorre por meio de sinergia entre as organizações e seus parceiros e tem correlação positiva e significativa com reconhecer o valor do conhecimento externo (Roberts et al., 2012).

- $H_4$ : Existe associação positiva e significativa entre poder do relacionamento e reconhecimento de valor.

### 3. MODELO DE PESQUISA

A Figura 3.1 demonstra a operacionalização das variáveis apresentadas no referencial teórico, dispondo sobre seus posicionamentos e as respectivas hipóteses a serem testadas.

O modelo testado pressupõe que regime de apropriação, poder do relacionamento, MIS e reconhecimento de valor de processos são antecedentes diretos de reconhecimento de valor.



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 4. METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida por meio de estudo quantitativo-explicativo (Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005). Considerada não probabilística, a amostra é composta por 283 indivíduos, cujos dados estão apresentados na Figura 4.1. Foram distribuídos questionários em papel e também por meio eletrônico. O processo durou cerca de três semanas e a taxa de retorno foi de 35%. Os dados obtidos na pesquisa tiveram o tratamento dos dados segundo as orientações de Hair Jr. et al. (2005, p. 261).

(Figura 4.1)

### DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	n = 75 26% = 1 ano	n = 80 28% = 2 anos	n = 113 40% 3 ↔ 5	n = 15 5% 6 ↔ 9	
Em que nível está em seu cargo na hierarquia?	n = 141 50% Baixo	n = 105 37% Médio	n = 37 13% Alto		
Sua empresa é pública ou privada?	n = 260 92% Privada	n = 23 8% Pública			
Quantidade de funcionários	n = 57 20% < 20	n = 65 23% 21 ↔ 200	n = 37 13% 201 ↔ 500	n = 124 44% > 500	
Qual é o setor de sua empresa?	n = 99 35% Indústria	n = 60 21% Comércio	n = 124 44% Serviço		
Sua empresa é mais inovadora que seus concorrentes?	n = 113 39% Sim	n = 61 21% Não	n = 109 38% Igual		
Idade	n = 108 39% 17 ↔ 21	n = 65 23% 22 ↔ 26	n = 35 12% 27 ↔ 31	n = 18 6% 32 ↔ 36	n = 57 20% > 37
Sexo	n = 123 43% Masculino	n = 160 57% Feminino			

n = 283.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A técnica adotada é quantitativa por meio de Modelagem de Equações Estruturais com *Partial Least Square* (MEE-PLS), em que se utilizou o programa SmartPLS 2.0. Essa técnica é menos exigente em termos das distribuições normalmente encontradas em *surveys*, que raramente atendem à normalidade multivariada. Adicionalmente, os intervalos de confiança foram determinados por meio da aplicação da técnica de *bootstrapping* de 500 reamostragens.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISES

A Figura 5.1 apresenta os resultados da validade convergente dos modelos testados, a validade discriminante, a confiabilidade de consistência interna e os efeitos totais. A validade convergente confirma quanto a escala está correspondente a outras medidas do conceito (Hair Jr. et al., 2005). Seu critério é o valor da variância média extraída (*average variance extracted* – AVE), que deve ser maior que 0,5 para cada variável latente do modelo. O resultado obtido foi alto, isto é, acima de 0,5 (Chin, 2001), para cada instrumento de coleta de dados utilizado (Figura 5.2). Esse resultado mostra que os indicadores (variáveis do questionário) que medem as variáveis latentes Integ\_Soc (0,77), Poder (0,75), RecV\_Proc (0,62), RecVal (0,67) e RegAp (0,67), respectivamente, convergem para uma mesma variável latente e, de fato, medem aquilo que se propõem a medir.

A validade discriminante garante o quanto os conceitos medidos são considerados suficientemente inconfundíveis (Hair Jr. et al., 2005). A validade discriminante do modelo foi desenvolvida pelo critério de Fornell e Larcker (1981), em que a raiz quadrada de AVE deve ser maior que as intercorrelações entre os demais construtos. Observa-se, pela disposição apresentada na Figura 5.1, que os valores da diagonal (raiz de AVE) são maiores que as demais intercorrelações, tanto da linha como da coluna. Essa análise demonstra que as variáveis latentes investigadas não deveriam se confundir umas com as outras.

A confiabilidade de consistência interna foi obtida pelo alfa de Cronbach, cujo limite inferior geralmente aceito é 0,7, mas pode diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009, p. 126). Esse valor indica que todas as questões de cada variável convergem na direção de medir o construto a que se destinam. Parâmetros de Hair Jr. et al. (2005) confirmam a consistência interna como uma medida que avalia a confiabilidade e solidez entre os construtos de uma variável múltipla. Indicadores de cada construto devem medir o construto com o qual estão relacionados e corresponder a ele. Esse valor é considerado suficiente para pesquisas quando está acima de 0,8. Conforme demonstrado na Figura 5.2, os valores encontrados são todos satisfatórios, isto é, Integ\_Soc (0,93), Poder (0,92), RecV\_Proc (0,84), RecVal (0,84) e RegAp (0,88). Faz-se a confiabilidade do modelo por meio da medição pelas cargas fatoriais de cada indicador, que devem ser superiores a 0,7 (Fornell & Larcker, 1981). De acordo com as análises, as cargas dos indicadores apresentaram valores superiores a 0,7, sem exceção. Foram efetuados testes para averiguar a possibilidade de

multicolinearidade que comprometesse a análise do modelo, e realizaram-se cinco modelos de regressão, um para cada grupo de indicadores de cada variável latente sobre um indicador de outra variável. Os valores de *variance inflation factor* (VIF) são, em todos os casos, inferiores a 3,5, conforme indicado por Hair Jr. et al. (2009) e demonstrado na Figura 5.2.

**(Figura 5.1)**

**TESTE DE CONFIABILIDADE, VALIDADE DISCRIMINANTE E CONVERGENTE;  
ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO MODELO**

Variável latente	1	2	3	4	5
1. Integ_Soc	0,88				
2. Poder	0,14	0,87			
3. RecV_Proc	0,37	0,16	0,79		
4. Rec_Val	0,44	0,22	0,55	0,82	
5. RegAp	0,12	0,16	0,14	0,27	0,82
AVE	0,77	0,75	0,62	0,67	0,67
Confiab. composta	0,94	0,94	0,89	0,89	0,91
R <sup>2</sup>					0,40
Alfa de Cronbach	0,93	0,92	0,84	0,84	0,88
Média	3,51	3,32	3,25	3,19	3,17
Mediana	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Desvio padrão	1,17	1,08	1,01	1,05	1,16
Coef. de variação	33%	33%	31%	33%	37%

Integ\_Soc: mecanismos de integração social; poder: poder do relacionamento; RecV\_Proc: reconhecimento de valor de processos; Rec\_Val: reconhecimento de valor de modo geral; RegAp: regimes de apropriação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

**(Figura 5.2)**

**VALORES DE VIF PARA AS VARIÁVEIS DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

RecVal_Pro		RecVal_Ger		MIS		RegAp		PoRel	
RecVal_Pro_1	1,90	RecVal_Ger_1	1,72	MIS_3	3,22	RegAp_2	2,20	PoderRel_5	2,21
RecVal_Pro_2	1,83	RecVal_Ger_3	1,98	MIS_4	3,01	RegAp_3	2,51	PoderRel_7	2,78
RecVal_Pro_3	1,67	RecVal_Ger_4	1,88	MIS_5	3,43	RegAp_4	2,07	PoderRel_8	3,06

(continua)

**(Figura 5.2 (conclusão))**

**VALORES DE VIF PARA AS VARIÁVEIS DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

RecVal_Pro		RecVal_Ger		MIS		RegAp		PoRel	
RecVal_Pro_4	1,79	RecVal_Ger_5	1,81	MIS_6	2,75	RegAp_6	2,26	PoderRel_9	2,45
RecVal_Pro_5	1,72			MIS_7	2,56	RegAp_7	1,84	PoderRel_10	3,22

RecVal\_Pro: reconhecimento de valor de processos; RecVal\_Ger: reconhecimento de valor de modo geral; MIS: mecanismos de integração social; RegAp: regimes de apropriação; PoderRel: poder do relacionamento.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

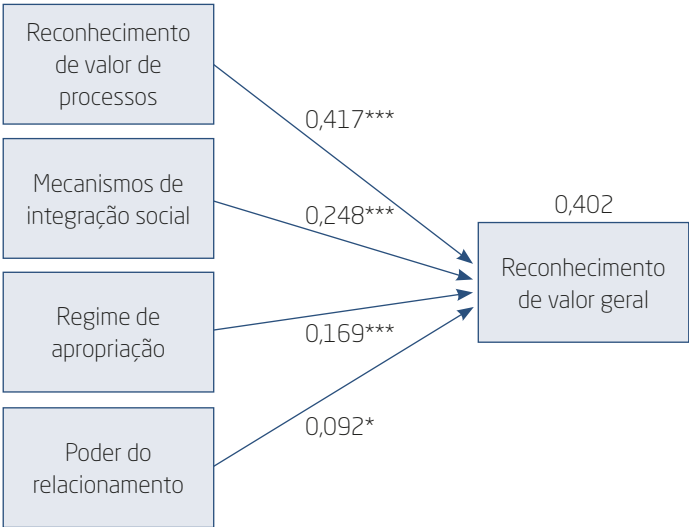
A qualidade do modelo foi confirmada pelo coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), e valores de  $R^2 = 26\%$  para a área de ciências sociais e comportamentais são considerados como efeito grande (Cohen, 1988). Pela avaliação do valor obtido para o  $R^2$ , o modelo investigado é capaz de explicar cerca de 40% (40,2) de reconhecimento de valor que, como exposto, representa a capacidade de um modo geral pela qual a empresa identifica informações externas, novas ou disponíveis, visando à aplicação no ambiente interno. Respectivamente, pela análise de caminhos, obteve-se a magnitude dos efeitos pelo valor de beta. Essa explicação pode ser percebida pela associação positiva que ocorre entre as variáveis dispostas na Figura 5.3 em relação a reconhecimento de valor, isto é, Integ\_Soc (0,248;  $p < 0,001$ ), Poder (0,092;  $p < 0,05$ ), RecV\_Proc (0,417;  $p < 0,001$ ) e RegAp (0,169;  $p < 0,001$ ).

A Figura 5.4 demonstra os valores de  $t$  de Student obtidos com a análise por *bootstrapping* para as cargas fatoriais e para os coeficientes padronizados (betas). Quanto à análise de caminhos, destaca-se o maior valor encontrado para a relação entre RecV\_Proc e RecVal\_Ger (0,417), pois essa é a mais forte associação do modelo. Na sequência, Integ\_Soc e RegAp apresentam valores de 0,248 e 0,169, respectivamente, em relação a RecVal\_Ger, e PoRel apresenta valor de associação com RecVal\_Ger de 0,092. Esses valores significam que, para cada unidade que variar a variável preditora, ocorrerá simultânea variação na variável dependente. Assim, a maior explicação de variabilidade de RecVal\_Ger é aquela com valor beta mais elevado e que tem maior poder preditivo sobre reconhecimento de valor, ou seja, RecVal\_Proc. Esse achado do estudo reforça o desenvolvimento das escalas apresentadas quando se nota que resultados semelhantes foram encontrados por Filenga (2015) que investigou os construtos preditores de RecVal\_Ger, mas com foco no indivíduo. Portanto, a confirmação dessa constatação sugere que as organizações que pretendam obter maior capacidade de reconhecimento de valor em seus funcionários invistam esforços para que os processos de tra-



balhos capturem as informações valiosas externas, novas ou não, para levar à empresa. As rotinas, os procedimentos, os programas de computador, a cultura organizacional e toda a sistematização das tarefas indicam significativa capacidade de oferecer CA à organização.

**(Figura 5.3)**  
**ANÁLISE DE CAMINHOS (PLS) COM SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA E PODER PREDITIVO**



\*\*\* p < 0,001; \* p < 0,05.

Fonte: Elaborada pelos autores.

**(Figura 5.4)**  
**SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO MODELO**

Relação	Amostra original (A)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (DP)	Erro padrão (EP)	Estatística T (ETI)	Valor-p
Integ_Soc -> Rec_Val	0,25	0,25	0,05	0,05	4,58	0,0000
Poder -> Rec_Val	0,09	0,09	0,04	0,04	2,08	0,0373
RecV_Proc -> Rec_Val	0,42	0,42	0,06	0,06	7,32	0,0000
RegAp -> Rec_Val	0,17	0,17	0,05	0,05	3,47	0,0005

RecV\_Proc: reconhecimento de valor de processos; Integ\_Soc: mecanismos de integração social; RegAp: regimes de apropriação; poder: poder do relacionamento; Rec\_Val: reconhecimento de valor de modo geral.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Esforços também devem ser dirigidos ao oferecimento de MIS na obtenção de CA. Da mesma maneira ocorre para o direcionamento de esforços para capacitar tais funcionários quanto a regimes de apropriação que representam as barreiras ao conhecimento externo que é importante à organização. Os funcionários precisam atentar às barreiras que controlam o nível de dificuldade que a organização enfrenta externamente para capturar informações de valor, isto é, reconhecer o valor de uma informação valiosa depende de como se ultrapassam tais limites impostos por quem possui informação de valor.

O mesmo raciocínio aplica-se ao poder de relacionamento da organização, isto é, conhecer e fazer adequado uso do poder da organização na obtenção de importantes conhecimentos externos favorece o reconhecimento de valor. Enfim, constatar que reconhecimento de valor é decorrente de ações possíveis de serem feitas pela própria organização e estimula o desenvolvimento de ações relativas aos construtos abordados.

Os indicadores de qualidade de ajuste do modelo baseiam-se na relevância ou validade preditiva ( $Q^2$ ) ou no indicador de Stone-Geisser. Esse indicador avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele. Sabe-se que um modelo perfeito teria  $Q^2 = 1$  e mostraria que o modelo reflete a realidade, sem erros (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Para medir o efeito que uma variável independente tem sobre outra dependente, contou-se com o indicador de Cohen ( $f^2$ ), ambos apresentados na Figura 5.5 e baseados em Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014), em que 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente. Nota-se que o tamanho do efeito da relação RecV\_Proc e Rec\_Val está entre médio e próximo de grande ( $Q^2 = 0,1344$ ) e ( $f^2 = 0,2458$ ). Para a relação Integ\_Soc e RecVal, obteve-se efeito pequeno e próximo de médio ( $Q^2 = 0,0494$ ) e ( $f^2 = 0,0870$ ). Para a relação RegAp e Rec\_Val, os valores são  $Q^2 = 0,0261$  e  $f^2 = 0,0452$ , portanto ambos estão mais próximos de pequeno efeito. Por fim, a relação entre Poder e Rec\_Val apresentou valores ( $Q^2 = 0,0082$ ) e ( $f^2 = 0,0134$ ), ou seja, pequenos. Em síntese, nota-se que há coerência desses resultados com os anteriormente apresentados sobre a importância de RecVal\_Proc como poder preditivo de Rec\_Val.

Quanto à relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ), obteve-se o valor de 0,271 pelo cálculo do *blindfolding* no programa SmartPLS (CV Red: 0,271). Esse valor significa o quanto o modelo se aproxima daquilo que se espera, isto é, sua capacidade de representação da realidade. Segundo Hair Jr. et al. (2014), o valor deve ser maior que zero.

(Figura 5.5)

### INDICADORES DE QUALIDADE DO MODELO

Variável latente	(Q2)	(f2)
RecV_Proc -> Rec_Val	0,1344	0,2458
Integ_Soc -> Rec_Val	0,0494	0,0870
RegAp -> Rec_Val	0,0261	0,0452
Poder -> Rec_Val	0,0082	0,0134

RecV\_Proc: reconhecimento de valor de processos; Integ\_Soc: mecanismos de integração social; RegAp: regimes de apropriação; poder: poder do relacionamento; Rec\_Val: reconhecimento de valor de modo geral; .

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 6. DISCUSSÃO

Reconhecimento de valor é um construto que trata da capacidade em se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno. Reconhecer o valor de uma informação externa é a etapa inicial e, portanto, fundamental para a ocorrência CA tanto individual como organizacional. Este estudo se propôs a atualizar o conceito de reconhecimento de valor e dos demais construtos do modelo testado, além de operacionalizá-lo na forma de variância para o nível do indivíduo.

Embora a revisão da literatura indique que reconhecimento de valor, MIS, regimes de apropriação e poder do relacionamento sejam variáveis moderadoras de CA, este estudo identificou que seu posicionamento mais adequado é como preditoras, dado seu alto poder preditivo. Essa constatação corrobora os postulados seminais de Cohen e Levinthal (1990), mas diverge dos estudos de Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) e de estudos decorrentes (Huang, Chen, Zhang, & Ye, 2018; Park, Suh, & Yang, 2007; Schmidt, 2005). Difere, inclusive, de estudos mais recentes que visam demonstrar que a CA deve fazer parte das ferramentas de gestão (Yildiz et al., 2018).

Além de indicar os desdobramentos desses achados, este estudo mostrou que eles são possíveis. Investimentos em P&D explicam não apenas reconhecimento de valor, mas também regimes de apropriação, MIS, poder do relacionamento e principalmente processos de trabalho. Esse aspecto redireciona os esforços para além de P&D na obtenção de CA, ou seja, a criação de um sistema mais complexo, não simplificado e exclusivo em P&D

é necessária. Em suma, devem-se incluir esforços relacionados às variáveis preditoras aqui indicadas.

Essa proposição mais complexa acerca da explicação e ocorrência de CA encontra suporte teórico nos estudos Flatten et al. (2011) e de Gomez e Vargas (2009) que clamam por modelos multidimensionais ou mais amplos, como o *Resource-Based View* (Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, & Molina, 2011). E também se apoia sobre a prerrogativa de que a inovação ocorre quando o conhecimento sobre as necessidades não satisfeitas dos clientes cruza com o conhecimento sobre soluções tecnológicas, isto é, na interseção das necessidades não atendidas com o potencial da organização. Ambos os tipos de conhecimento, que podem ser classificados como tácito e explícito, sobre tais necessidades estão localizados fora da empresa e precisam ser absorvidos para que a inovação ocorra, que é em suma a relação entre reconhecimento, especificamente, e a CA (Schweisfurth & Raasch, 2018), porém, justamente por esse conhecimento estar fora da organização, persiste o problema do distanciamento geográfico como limitador da inovação, pois estar fora não necessariamente significa estar ao alcance da organização que o pretende, como asseveram Presutti et al. (2019), ainda mais quando o conhecimento não é apenas sobre as necessidades não atendidas do cliente, mas também sobre como as tais soluções tecnológicas que, aliadas às já disponíveis, configuram o todo necessário à formação de CA. A constatação de que os MIS são a segunda maior força de poder preditivo sobre reconhecimento de valor fornece suporte teórico para afirmar que os efeitos do conhecimento externo sobre a capacidade de inovação dos indivíduos dependem de suas posições na estrutura social interna, isto é, as organizações precisam gerenciar tais mecanismos a fim de propiciar aceitação e acolhimento, de modo a romper com a inércia da interação entre os indivíduos. Segundo Tortoriello (2015), os efeitos positivos do conhecimento externo sobre a geração de inovação tornam-se mais positivos quando os indivíduos que adquirem conhecimento externo ultrapassam falhas existentes na rede interna de compartilhamento de conhecimento. Portanto, cabe ao gestor adotar mecanismos para integração social, identificar tais falhas e saná-las de modo a não serem elas um impeditivo aos indivíduos na busca pelo conhecimento que pode ser trazido ao ambiente interno.

## 7. CONCLUSÃO

O presente estudo alcançou seu objetivo geral ao identificar as variáveis antecedentes do construto reconhecimento de valor geral e testá-las empiri-

camente, o que permitiu explicar em torno de 40% da sua variabilidade por meio dos processos de reconhecimento de valor propriamente ditos, assim como pelos MIS, pelo poder dos relacionamentos e por regimes de apropriação. Os achados indicam que a institucionalização das rotinas de trabalho, em concerto com as demais variáveis do estudo, confere à organização significativas parcelas de avanço na obtenção da importante capacidade de reconhecimento de valor.

Em termos gerenciais, podem-se interpretar os resultados como sendo uma recomendação para que se entenda a organização composta por “capacidade dinâmica”, conforme propuseram Zahra e George (2002) e não apenas como possuidora de “estoques” de conhecimento, como inicialmente aventado por Cohen e Levinthal (1990). Adicionalmente, as variáveis que influem em reconhecimento de valor podem ser administradas por gestores interessados em aprimorar essa capacidade. Os processos de trabalho representam a instrumentalização que canaliza os esforços para captação da inovação de modo a introduzi-la nas operações da organização.

Como qualquer pesquisa, esta não está livre de limitações. Primeiramente, a amostragem não probabilística traz consigo a limitação da generalização das conclusões, uma vez que a inferência estatística fica conceitualmente prejudicada. Entretanto, pesquisas conduzidas no nível organizacional sofrem de dificuldades adicionais referentes à coleta de dados, à resistência dos respondentes em fornecer dados corporativos e à multiplicidade de setores que são abrangidos pela amostragem. Ainda assim, múltiplas pesquisas têm sido conduzidas com essas mesmas limitações e a abordagem comumente empregada tem sido limitar a capacidade de generalização aos contextos próprios da amostra. Além disso, limitações têm sido observadas quando pesquisas empregam um único informante privilegiado, em lugar de usar dados organizacionais secundários. Tal abordagem, entretanto, não seria viável no contexto desta pesquisa por envolver itens de construtos que não estão disponíveis como dados secundários.

Estudos futuros podem ser conduzidos no sentido de aprimorar as escalas empregadas visando potencialmente explicar uma parcela superior de variância, assim como identificar elementos adicionais que possam complementar essa explicação. Adicionalmente, pode-se buscar decompor os processos de reconhecimento de valor, o construto mais influente no modelo, de forma a compreender como tal capacidade possa vir a ser aprimorada.

# THE ANTECEDENTS OF RECOGNIZE THE VALUE IN THE ABSORPTIVE CAPACITY

## ABSTRACT

**Purpose:** The ability of individuals to recognize the value of external, corporate-applicable information is critical to organizational absorptive capacity. This study aims to define and operationalize the value recognition construct, identify its antecedents and predictive power.

**Originality/value:** It analyzes how this construct occurs at the level of the individual, workgroups and processes, besides indicating its relationship with the other predictors present in the literature. The theoretical bases can be classified by the Cohen and Levinthal (1990) and Zahra and George (2002). The first one considers absorptive capacity as a stock of knowledge, the second one, as dynamic capacity.

**Design/methodology/approach:** We adopt the Structural Equation Modeling technique to test a variance model, with four predictors of general recognizing the value. We use a non-probabilistic sample consisting on 283 individuals who answered an electronic questionnaire.

**Findings:** The results are satisfactory, as the model shows a 40% prediction power of how value recognition occurs. The work processes were found to show higher predictive power ( $\beta = 0.417$ ), meaning that that processes of recognizing value are enablers of the organizational value recognition of new information. The other hypotheses were also supported, but with comparatively minor effects. The study is limited to the identification and analysis of the effects of predictors and does not contemplate its consequences, whose research is suggested.

## KEYWORDS

Absorptive capacity. Value recognition. Social integration mechanisms. Appropriation regimes. Power relationships.

## REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S. (2007). O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: Desenvolvimento de competências. *Organizações em Contexto*, 3(5), 223–250.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2013). The effects of information technology on absorptive capacity and organisational performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(8), 905–922. doi:10.1080/09537325.2013.823152
- Bosch, F. A. J. van den, Volberda, H. W., & Boer, M. de (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568.
- Bosch, F. A. J. van den, Wijk, R. van, & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 278–301). Oxford, UK: Blackwell.
- Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115–126.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707–715.
- Chin, W. W. (2001). *PLS-Graph User's Guide*, Version 3.0. [S. l.]: Soft Modeling.
- Cockburn, I. M., & Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, co-authoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157–183.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(397), 569–596.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128–152.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *Advanced Management Journal*, 69(2), 21–27.
- Duchek, S. (2013). Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65, 312–329.



- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474–490.
- Filenga, D. (2015). *Detalhando o reconhecimento de valor na capacidade absorptiva: Antecedentes, consequentes e proposta de operacionalização em modelo de variância* (Tese de doutorado, Fundação Getulio Vargas).
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. A. (2011). Measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29, 98–116.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gomez, J., & Vargas, P. (2009). The effect of financial constraints, absorptive capacity and complementarities on the adoption of multiple process technologies. *Research Policy*, 38, 106–119.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
- Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15, 39–63.
- Hotho, J. J., Becker-Ritterspach, F., & Saka-Helmhout, A. (2012). Enriching absorptive capacity through. Social Interaction. *British Journal of Management*, 23, 383–401.
- Huang, D., Chen, S., Zhang, G., & Ye, J. (2018). Organizational forgetting, absorptive capacity, and innovation performance. *Management Decision*, 56(1), 87–104.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31, 190–202.
- Kim, C., & Inkpen, A. C. (2005). Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. *Journal of International Management*, 11, 313–329.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.

- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.
- Liao J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrep Theory Pract*, 28(1), 63–86.
- Liyanage, S., & Barnard, R. (2003). Valuing of firms' prior knowledge: A measure of knowledge distance. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 85–98.
- Magni, M., Paolino, C., Cappetta, R., & Proserpio, L. (2013). Diving too deep: how cognitive absorption and group learning behavior affect individual learning. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 51–69. doi:10.5465/amle.2011.0096
- Martinez-Noya, A., Garcia-Canal, E., & Guillen, M. F. (2013). R&D outsourcing and the effectiveness of intangible investments: Is proprietary core knowledge walking out of the door? *Journal of Management Studies*, 50(1), 67–91. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01086.x
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Naqshbandi, M. M., & Kaur, S. (2011). Relative capacity. Dimensions and open innovation. *Journal of Management Research*, 11(2), 77–86.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Park, J., Suh, H., & Yang, H. (2007). Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: The case for Korean firms. *Information & Management*, 44, 300–312.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32, 75–87.
- Presutti, M., Boari, C., Majocchi, A., & Molina-Morale, X. (2019). Distance to customers, absorptive capacity, and innovation in high-tech firms: The dark face of geographical proximity. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 343–361.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54–71.
- Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625–648.



- Schleimer, S. C., & Pedersen, T. (2013). The driving forces of subsidiary absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 50(4), 646–672. doi:10.1111/joms.12010
- Schmidt, T. (2005). Absorptive capacity: One size fits all? Firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge [Paper n. 05-72]. ZEW. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10419/24168>.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687–699.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285–305.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.
- Tortoriello, M. (2015). The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. *Strategic Management Journal*, 36, 586–597.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392–405.
- Wiethaus, L. (2005). Absorptive capacity and connectedness: Why competing firms also adopt identical R&D approaches. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 467–481.
- Yam, C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tam, P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–1250.
- Yildiz, H. E., Fey, C. F., & Zhou, A. J. (2018). Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As. *Journal of World Business*, 55(2), 100947.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.



## NOTAS DOS AUTORES

**Douglas Filenga**, doutor pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp), Fundação Getulio Vargas (FGV); **Otávio P. Sanchez**, doutor pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp), Fundação Getulio Vargas (FGV).

Douglas Filenga é agora professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP); Otávio P. Sanchez é agora professor adjunto na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp) da Fundação Getulio Vargas (FGV).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Douglas Filenga, Avenida Mogi das Cruzes, 1.501, Parque Suzano, Suzano, São Paulo, Brasil, CEP 08673-010.

E-mail: [filenga@ifsp.edu.br](mailto:filenga@ifsp.edu.br)

### CORPO EDITORIAL

#### Editor-chefe

*Gilberto Perez*

#### Editora Associada

*Glória Charão Ferreira*

#### Suporte Técnico

*Vitória Batista Santos Silva*

### PRODUÇÃO EDITORIAL

#### Coordenação Editorial

*Jéssica Dametta*

#### Estagiária Editorial

*Paula Di Sessa Vavlis*

#### Preparação de originais

*Carlos Villarruel*

#### Revisão

*Silvana Gouvea*

#### Diagramação

*Emap*

#### Projeto Gráfico

*Libro*