

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

**PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES ABSORVEM CONHECIMENTO?  
RESULTADOS PRELIMINARES<sup>1</sup>  
SMALL FAMILY BUSINESSES ABSORB KNOWLEDGE? PRELIMINARY  
RESULTS**

**Nadiesca Manica Dos Santos<sup>2</sup>, Talita Bernardi Goettems<sup>3</sup>, Denize  
Grzybovski<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa Institucional desenvolvida na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, pertencente ao Grupo de Pesquisa GMEORG

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Mestrado em Administração da UPF, bolsista da CAPES/FAPERGS, nady\_gtk@hotmail.com.

<sup>3</sup> Aluna do Curso de Mestrado em Administração da UPF, bolsista da PROSUC/CAPES, 119478@upf.br.

<sup>4</sup> Professora Doutora do Mestrado em Administração da UPF, Orientadora, gdenize@upf.br.

**Resumo**

O objetivo do estudo é descrever a capacidade absorptiva das pequenas empresas familiares, considerando as especificidades do contexto e contemplando o nível individual (COHEN; LEVINTHAL, 1990) de análise. A capacidade absorptiva em nível individual refere-se a capacidade de um indivíduo identificar, assimilar e utilizar conhecimentos externos à organização, atuando como agente que se engaja na resolução de problemas organizacionais. Trata-se de uma pesquisa social aplicada desenvolvida no nível exploratório, orientada pela estratégia estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa dos dados, os quais foram coletados por meio de entrevistas realizadas com proprietários de pequenas empresas que se autodenominaram gestores. Resultados preliminares indicam que as pequenas empresas familiares absorvem o conhecimento quando os gestores atuam como gatekeepers, funcionando como elementos chaves, facilitando a comunicação e a passagem do conhecimento pelas fronteiras da empresa, principalmente aquelas mais distantes das bases de conhecimento existente na organização.

**Abstract**

The objective of the study is to describe the absorptive capacity of small family businesses, considering the specificities of the context and considering the individual level (COHEN; LEVINTHAL, 1990). The absorptive capacity at the individual level refers to the ability of an individual to identify, assimilate and use knowledge outside the organization, acting as an agent that engages in solving organizational problems. This is an applied social research developed at the exploratory level, guided by the strategy of multiple case studies, with qualitative approach of the data, which were collected through interviews with small business owners who called themselves managers. Preliminary results indicate that small family firms absorb knowledge when managers act as gatekeepers, functioning as key elements, facilitating the communication and the

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

passage of knowledge through the company's borders, especially those that are farthest from the existing knowledge bases in the organization.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva; Nível Individual; Gestão de Pequena Empresa; Empresa familiar.

**Keywords:** Absorptive Capacity; Individual Level; Small Business Management; Family business.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre as capacidades absorptivas apresentam crescimento significativo desde a proposta inicial formulada por Cohen e Levinthal (1990). Alguns pesquisadores avançaram no campo de pesquisa a partir do referido modelo, como Zahra e George (2002). No entanto, tais estudos têm se concentrado principalmente no nível organizacional enquanto o nível individual está sendo negligenciado nos estudos das capacidades dinâmicas (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; OJO; RAMAN; CHONG, 2014; SCHWEISFURTH; RAACH, 2018) e nos estudos em pequenas empresas.

A capacidade absorptiva (em inglês absorptive capacity - ACAP) é considerada uma habilidade da empresa para valorizar, assimilar e aplicar um novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e é formada por uma combinação de quatro capacidades, também consideradas dimensões, por meio das quais as firmas produzem uma capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002). O nível individual antecede o organizacional, portanto é preciso entender a função dos indivíduos na capacidade das empresas absorverem os conhecimentos externos (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

Com o intuito de contribuir no desenvolvimento deste campo de pesquisa recolocando no debate o nível individual de análise, o presente estudo se propõe a investigar como as pequenas empresas familiares brasileiras absorvem o conhecimento? Para tanto utiliza o modelo das capacidades absorptivas no nível individual desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990), considerando as três dimensões nele propostas, que compreendem: (i) a capacidade dos indivíduos de identificar conhecimentos valiosos externos ao ambiente organizacional, operacionalizada como a capacidade de avaliar com precisão o valor do conhecimento externo; (ii) a capacidade dos indivíduos de assimilar o conhecimento externo, operacionalizada pela capacidade de aprender, interpretar e desenvolver uma compreensão profunda do conhecimento; (iii) a capacidade dos indivíduos utilizar ou aplicar o conhecimento externo.

A pesquisa se justifica pela complexidade e informalidade própria deste extrato de empresas, cujas variáveis podem dificultar o desenvolvimento de capacidades absorptivas no nível individual. Pequenas empresas familiares brasileiras são descritas com maior frequência pela complexidade de gestão de fenômenos decorrentes e intervenientes dos conflitos intrafamiliares, nos quais se cruzam racionalidades, interesses e afetividades (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001; CARRIERI et al., 2011; DOLZ; IBORRA; SAFON, 2015; MURAD; LOURENÇO, 2017).

Neste artigo, os resultados preliminares do estudo que está em fase de desenvolvimento esta

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

estruturado da seguinte forma: na Seção 2 é apresentada a fundamentação teórica sobre capacidade absorptiva com ênfase no nível individual e os elementos teóricos para compreender a pequena empresa familiar; na Seção 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa empírica desenvolvida no nível exploratório; na Seção 4 constam os resultados preliminares, os quais submetemos ao debate à luz da teoria. E, na sequência, são apresentadas as considerações finais.

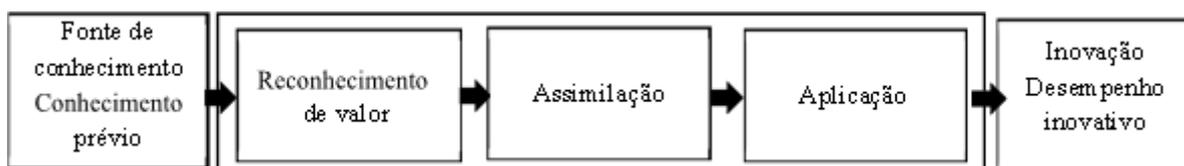
## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modelo inicial da ACAP foi proposto primeiramente por Cohen e Levinthal (1989), onde a capacidade consiste na habilidade de uma empresa reconhecer o valor de um conhecimento externo, assimilando e aplicando-o para fins comerciais. Os conhecimentos acumulados pelos indivíduos tendem a expandir a capacidade da empresa de aquisição de novos conhecimentos. As empresas com níveis mais altos de ACAP tendem a ser mais impetuosas, portadoras de maior capacidade para aproveitar as oportunidades percebidas e melhorar seu desempenho (COHEN, LEVINTHAL, 1990).

Os fundamentos teóricos para esta interpretação residem nas estruturas cognitivas individuais, nos quais se encontram os estudos de Cohen e Levinthal (1990), seguido por Lane e Lubatkin (1998), Todorova e Durisin (2007), Lowik, Kraaijenbrink e Groen (2012), Colombo, Rabbiosi e Reichstein (2011), Jiménez-Castillo e Sánchez-Pérez (2013), Ter Wal et al. (2017), Enkel et al. (2017), Schweisfurth e Raach (2018) e outros. Especificamente nas pequenas empresas familiares brasileiras está o estudo de Ferreira e Ferreira (2017), que argumentam que as capacidades absorptivas são essenciais não apenas fortalecendo os elementos existentes na empresa, mas também para reconhecer e modificar tais elementos, permitindo que novas capacidades sejam criadas. Assim a ACAP desempenha um papel importante para o equilíbrio, uma vez que permite à empresa acessar novos conhecimentos, parcerias e percepção de novos nichos de mercado. As diferenças individuais são determinantes significativos na escolha organizacional, na interação, na aprendizagem e na adaptação (JONES, 2006; FELIN, HETERLY, 2007; PANDZA, THORPE, 2009).

A abordagem da ACAP no nível individual (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; LEWIN et. al., 2011) está baseada em agentes individuais que se engajam na resolução de problemas, de forma a ampliar a capacidade da organização de inovar e apresentar desempenho inovativo, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo para estudo da ACAP



Fonte: Cohen e Levinthal (1990).

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

A discussão centra-se primeiro na base cognitiva de um indivíduo, dependendo, do nível de conhecimento previamente relacionado, que diz respeito às habilidades básicas e às experiências de aprendizado, bem como ao reconhecimento do valor de uma nova informação; quanto mais robusto o background, mais robusta a base de absorção. Cohen e Levinthal (1990) argumentam que o desenvolvimento da ACAP e, por sua vez, o desempenho inovador são dependentes da história ou do caminho e a falta de investimento em uma área de especialização no início pode excluir o desenvolvimento futuro de uma capacidade técnica nessa área. Para esses autores, existem diferenças entre a ACAP organizacional e ACAP individual, embora a capacidade da empresa dependa da capacidade de seus membros. Eles afirmam que a tarefa de trazer, processar e utilizar o conhecimento externo é do indivíduo e não da organização, os quais estariam atuando como gatekeepers.

Na literatura encontram-se os gatekeepers descritos como pessoas que capturam e difundem o conhecimento para ajudar na transferência de informação entre os limites da ACAP da empresa (ALLEN, 1977). Desta forma, os gatekeepers são consideradas pessoas-chave para as empresas, funcionando como facilitadores da ACAP.

Embora haja compreensão que antecedentes organizacionais desempenham importante função na determinação da ACAP organizacional, os esforços individuais constituem papel importante na sua construção (VOLBERDA et al., 2010; FOSS et al., 2011; LOWIK et al., 2012; COLOMBO et al., 2013; JIMÉNEZ-CASTILLO; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2013; TER WAL et al., 2017; ENKEL et al., 2017). Isto confirma a ideia de que o nível individual constitui um dos alicerces da ACAP organizacional e é importante para compreensão de como as empresas absorvem os conhecimentos. A partir dessas considerações é possível afirmar que a capacidade de um indivíduo está relacionada às suas habilidades, conhecimentos e experiência anteriores. Assim, quando os indivíduos esforçam-se para reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento externo, em conjunto com o conhecimento interno e os processos das empresas, é que o potencial de conhecimento externo pode ser realizado e traduzido em novos produtos, processos e serviços.

A noção de pequena empresa e familiar geralmente está identificada por critérios que permitem seu enquadramento a partir de um dado contexto, como pelo número de trabalhadores (JAMIL; MOHAMED, 2011). No contexto brasileiro, o critério adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é a receita operacional bruta (ROB) enquanto a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) considera o número de pessoal ocupado do cadastro de estabelecimentos empregadores, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o qual é o mesmo utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para realizar o levantamento da demografia das empresas brasileiras.

Quanto a sua estrutura societária, na maioria das vezes a pequena empresa é formada pelo empreendedor (fundador da empresa) e pelos membros de sua família, cuja continuidade e desempenho depende, além de outros fatores e capacidades, da existência de herdeiros e da condução do processo sucessório (ELOI; CLARO; COSTA, 2016). Raifur e Souza (2016) explicam o desempenho destas empresas pelo impacto dos fatores de capital humano, como experiência ocupacional, experiência no ramo, nível de treinamento e histórico familiar. Desse modo entende-se que as pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão dos recursos (tradicionais e do conhecimento)

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

(OLIVEIRA; SAUER, 2016; AYRES et al., 2018).

Nesse sentido, nas pequenas empresas marcadas por pelo menos um processo sucessório, marco histórico que as caracteriza como familiares, somam-se os conflitos de interesses entre família e empresa (MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017), cuja ambidestria pode ser uma das capacidades associadas ao caráter familiar e características demográficas de suas “elites diretivas” no processo decisório (DOLZ; IBORRA; SAFÓN, 2015). Estes conflitos inter e intra familiares são históricos no contexto brasileiro, descrito por Lodi (1998) como: (i) uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; (ii) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; (iii) resistência à modernização; (iv) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Na literatura sobre empresa familiar, de qualquer porte e em qualquer contexto, o modelo de Gersick et al. (1997) tem sido mais utilizado para compreender suas especificidades e dinâmica, mesmo que contenha limitações metodológicas para uso na realidade das pequenas empresas familiares brasileiras, como apontadas por Andrade, Grzybovski e Lima (2005). Gersick et al. (1997) representou graficamente a inter-relação de empresa (organização empresarial) e família (organização social) no modelo dos três círculos (empresa, propriedade, gestão). O modelo revelou que a dinâmica da empresa familiar não segue a lógica nem a velocidade de mudanças que ocorrem na família, de onde provem a maior parte dos conflitos e problemas de gestão de pessoas que comprometem o seu ciclo de vida (MENDES-DA-SILVA; GRZYBOVSKI, 2006; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012; MACHADO et al., 2013; CANÇADO et al. (2013).

Diante do exposto é possível inferir algumas proposições para estudar como as pequenas empresas familiares absorvem o conhecimento, a partir do modelo das capacidades absorptivas no nível individual (Cohen, Levinthal, 1990). As dimensões da ACAP estão diretamente associadas às capacidades individuais de aprendizagem, ou seja, a capacidade de reconhecer o valor do conhecimento, de assimilá-lo e transformá-lo. Nas pequenas empresas, os gatekeepers podem ser os empresários/fundadores/empreendedores (gestores-proprietários), os quais atuam como facilitadores da ACAP. Os membros da família podem ser os dificultadores para a absorção do conhecimento, pelas questões afetivas/emocionais, vínculos de parentescos, perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios), histórico da própria família empresária que impõe uma convivência liberada ou forçada. Também, há os pressupostos que promovem a interação empresa/família, criterizados pela confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a ligação entre família e reputação da empresa e vice-versa, a expectativa de fidelidade, de austeridade, de ideal, entre outras variáveis.

### 3 METODOLOGIA

O estudo configura-se como uma pesquisa social aplicada desenvolvida no nível exploratório, orientada pela estratégia estudo de caso múltiplos, com abordagem qualitativa dos dados. Como parâmetro de análise tem-se o reconhecimento da subjetividade, do simbólico e da intersubjetividade nas relações sociais, as quais contribuem para trazer para o interior das análises o indissociável embricamento entre sujeito e objeto, entre atores sociais e investigadores

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

(YIN, 2016; MINAYO, 2017). Ainda, é útil para o universo subjetivo dos fenômenos que constituem o campo de atuação dos gatekeepers.

Quanto ao espaço de pesquisa, selecionou-se o município de Tapejara, no Estado do Rio Grande do Sul, definido pela perspectiva teórica de território (SANTOS, 1978) com vistas a considerar os elementos da cultura do lugar na gestão das empresas participantes do estudo. De acordo com os dados da Fiergs (2017), Tapejara é município integrante da mesorregião Noroeste Rio-Grandense, onde se encontra a terceira maior concentração de empresas industriais do setor metalmeccânico gaúcho. Deste universo foram selecionados três casos para o estudo, caracterizadas como pequenas empresas familiares do segmento metalmeccânico já identificadas em estudo anterior realizado por Goettems, Grzybovski e Pereira (2017).

Os sujeitos da pesquisa foram identificados como sendo proprietários e que estavam atuando como gestores no momento da pesquisa, por entender que estes conhecem a história da empresa e sua dinâmica numa perspectiva longitudinal. Com vistas a preservar suas identidades, cada um será identificado no texto pela denominação “gestor” ou “gestora” e seguido de uma letra (X, Y, Z).

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação não participante, de forma a garantir a qualidade dos dados triangulando fontes de evidências (YIN, 2016). O roteiro de entrevista foi elaborado inspirado no questionário proposto por Enkel et al. (2017), o referido instrumento avalia a capacidades absorptivas no nível individual. As categorias foram definidas a priori, com base no modelo Cohen Levinthal (1990) e os dados coletados foram analisados pelo método análise de conteúdo (BARDIN, 2011; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), por ser um conjunto de técnicas de análise de comunicações.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DICUSSÃO DOS RESULTADOS PRELIMINARES

O estudo buscou compreender como as pequenas empresas familiares brasileiras absorvem o conhecimento, a partir do modelo das capacidades absorptivas no nível individual (COHEN; LEVINTHAL, 1990) em pequenas empresas familiares. Por meio da análise das três dimensões da ACAP propostas no modelo de Cohen e Levinthal (1990), apresentados e os resultados coletados nas entrevistas realizadas com os gestores das pequenas empresas familiares do segmento metalomeccânico é possível inferir algumas proposições preliminares.

Os estudos de Ferreira e Ferreira (2017) apontam que a ACAP são essenciais não apenas fortalecendo os elementos existentes nas pequenas empresas familiares, mas também para reconhecer e modificar tais elementos, permitindo que novas capacidades sejam criadas. O nível individual antecede o organizacional e está baseado em agentes que se engajam na resolução de problemas, de forma a ampliar a capacidade da organização de inovar e apresentar desempenho inovativo (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; LEWIN et. al., 2011). No presente estudo foi possível identificar como as empresas, por meio dos gestores, absorvem os conhecimentos.

Os três entrevistados no estudo afirmaram que buscam conhecimentos externos a empresa por meio de eventos, feiras, conversas com outros profissionais da área, fornecedores e cursos de capacitação. Ainda, todos afirmam que as informações são atualizadas e úteis para a empresa,

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

pois, segundo eles, não se pode perder tempo com informações que não vão auxiliar no trabalho. Isso corrobora com o conceito proposto por Cohen, Levinthal (1990), na primeira dimensão, reconhecimento de valor, em que a capacidade dos indivíduos de identificar conhecimentos valiosos externos ao ambiente organizacional, operacionalizada como a capacidade de avaliar com precisão o valor do conhecimento externo compõem o primeiro pilar da ACAP no nível individual.

A segunda dimensão do modelo, assimilação, consiste na capacidade dos indivíduos de assimilar o conhecimento externo, operacionalizada pela capacidade de aprender, interpretar e desenvolver uma compreensão profunda do conhecimento. Os gestores entrevistados relatam que realizam debates por meio de reuniões, conversas informais, corredores, em almoços da empresa. Como relação à estrutura e à informalidade das relações de trabalho, Terence e Escrivão Filho (2001), descrevem que as pequenas empresas familiares possuem estrutura organizacional não formalizada, flexível e enxuta, corroborando com os resultados da pesquisa. Contudo algumas práticas diferenciam uma empresa das outras. A gestora Y afirma que na empresa existe o Sábado D, onde os trabalhadores são desafiados a sugerirem mudanças, várias ideias já surgiram destes momentos. A Gestora Z relata que na sua empresa o debate acontece apenas no seu setor. Essas diferenças individuais são determinantes significativos na escolha organizacional, na interação, na aprendizagem e na adaptação (JONES, 2006; FELIN, HETERLY, 2007; PANDZA, THORPE, 2009).

A terceira dimensão, aplicação, consiste na capacidade dos indivíduos utilizar ou aplicar o conhecimento externo. Os gestores relatam que existe uma certa resistência no momento de implementar uma ideia, principalmente dos trabalhadores mais antigos. Entretanto, dois gestores afirmam que dispõem tempo para expor as idéias, conversando individualmente ou em reuniões com as equipes, explicando o porquê da mudança. Ainda, procuram expor as mudanças nos murais. A gestora Y relata que na empresa foi implementado um regime interno, em caso de não cumprimento da nova diretriz o trabalhador recebe uma advertência. Esses fatos corroboram com a ideia sobre dificuldades na absorção do conhecimento pelas questões afetivas/emocionais, vínculos de parentescos, perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs apresentar resultados preliminares de um projeto de pesquisa maior que versa sobre ACAP no nível individual em empresas familiares no contexto brasileiro, cujo recorte apresenta como as pequenas empresas familiares brasileiras absorvem o conhecimento, a partir do modelo das Capacidades Absortivas no nível individual (Cohen, Levinthal, 1990).

Os resultados preliminares apresentam que as que as pequenas empresas familiares brasileiras absorvem o conhecimento, pois buscam conhecimentos externos para a empresa por meio de eventos, feiras, conversas com outros profissionais da área, fornecedores e cursos de capacitação, o que compõem o primeiro pilar da ACAP no nível individual. Os gestores entrevistados também relataram que realizam debates por meio de reuniões, conversas informais nos corredores, em almoços da empresa, o que confirma assimilação do conhecimento externo, segundo pilar da ACAP.

Por fim pode se constatar que os gestores dispõem tempo para expor as ideias, conversando

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

individualmente ou em reuniões com as equipes, explicando o porquê da mudança. Ainda, procuram expor as mudanças nos murais, o que caracteriza a aplicação do conhecimento. Os dados coletados indicam que as pequenas empresas familiares absorvem o conhecimento quando os gestores atuam como gatekeepers, funcionando como elementos chaves, facilitando a comunicação e a passagem do conhecimento pelas fronteiras da empresa, principalmente aquelas mais distantes das bases de conhecimento existente na organização. O estudo caracteriza-se como inicial sobre capacidades absorptivas no nível individual, dessa forma a continuação desse estudo acontecerá em publicações futuras com resultados confirmados, para ocorrer um avanço na temática das capacidades absorptivas.

#### REFERÊNCIAS

ALLEN, T. Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the r and d organization. **Cambridge:** MIT, 1977.

ANDRADE; D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd**, v. 47, n. 11, n. 5, 2005.

AYRES, L. C. N.; CRUZ, V. L.; SANTOS, R. R. D.; LEONE, R. J. G. Controle interno em empresas familiares de pequeno porte: uma aplicação do modelo COSO II. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd**, v. 75, n. 2, p. 485-516, mai/ago, 2013.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

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**, n. 35, p. 128-152, 1990.

COLOMBO, M.G.; PIVA, E.; ROSSI-LAMASTRA, C., Authorising employees to collaborate with communities during working hours: when is it valuable for firms?. **Long Range Plann**, v. 46 (3), p. 236-257, 2013.

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

COLOMBO, M. G.; RABBIOSI, L.; REICHSTEIN, T. Organizing for external knowledge sourcing. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 111-116, 2011.

DOLZ, C.; IBORRA, M.; SAFÓN, V. Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las PyMEs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.

ELOI, C. B. G.; CLARO, J. A. C. D. S.; COSTA, L. V. A passagem do bastão para herdeiras: o caso de uma empresa da região do Grande ABC Paulista em fase de preparação para a sucessão familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 2016.

ENKEL, E. et al. Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? **Technovation Elsevier**, v. 60-61, p. 29-38, fev. 2017.

FELIN, T.; HESTERLY, W. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 195-218, 2007.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. Absorptive capacity: an analysis in the context of brazilian family firms. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 174-204, fev. 2017.

FIERGS. Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Balanço 2017 e perspectivas 2018 da economia. Porto Alegre: Unidade de Estudos Econômicos/Sistema FIERGS, dez, 2017.

GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GOETTEMES, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEAUSP**, 20, 2017, São Paulo. Anais do... São Paulo: FEA-USP, 2017.

JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): a practical modified framework. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 3, p. 200-212, July, 2011.

JONES, O. Developing absorptive capacity in mature organisations: the change agent's role". **Management Learning**, v. 37, p. 355-376, 2006.

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

LODI, J.B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. J. The effects of prior knowledge, networks, and cognitive style on individuals' absorptive capacity. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 72, 2012, Boston. **Best Paper Proceedings**, Boston: Association for Computing Machinery.

MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, 2013.

MENDES-DA-SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006.

MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 1, p. 16-17, jan. 2017.

MIRANDA, S. R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: caso Bilhares Engers. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais do... Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MURAD, I.; LOURENÇO, C. D. S.; NASCIMENTO, A. P. Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 125-152, 2017.

OJO, A. O. et. al. Individual antecedents of ACAP and implications of social context in joint engineering project teams: a conceptual model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, p. 173-197, 2014.

OLIVEIRA, R. R.; SAUER, A. B. S. Gestão compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 175-199, 2016.

PANDZA, K., THORPE, R. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities". **British Journal of Management**, v. 20, p. 118-131, 2009.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do capital humano no desempenho de pequenas e médias

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2016.

SANTOS, M. **Por uma Geografia nova**. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1978.

SCHWEISFURTH, Tim G., RASCH, C. Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. **Research Policy**, v. 47, p. 687-699, 2018.

TER WAL, A. L. J.; CRISCUOLO, P.; SALTER, A. Making a marriage of materials: the role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. **Research Policy**, v. 46, n. 5, p. 1039-1054, 2017

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: **EGEPE**, 2, 2001, Londrina. Anais do... Londrina: Anegepe, 2001.

TODOROVA, G., DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 774-786, 2007.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, Jul-Aug. 2010.

ZAHRA, R.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.