

Capacidade de Absorção e Desempenho Inovador no contexto das Empresas Familiares

Gloria Charão Ferreira¹
João José de Matos Ferreira²

Resumo: As empresas familiares ocupam um papel extremamente importante na economia global, possuindo grande representatividade a nível mundial. Entretanto, em decorrência dos desafios que enfrentam, a inovação é assumida como sendo um fator-chave para a competitividade, o que acaba por exigir-lhes o desenvolvimento de determinadas capacidades. Desta forma, o desempenho inovador passa a ser a medida da capacidade da empresa em alcançar um resultado desejado a partir de suas atividades. Assim, este estudo tem por objetivo trazer proposições acerca da relação entre a capacidade de absorção e o desempenho inovador de empresas familiares, buscando identificar como estas organizações absorvem informações provenientes do ambiente externo e as convertem em vantagem competitiva. Propõe-se ainda que a diversidade geracional exerce um papel moderador entre os construtos.

Palavras-chave: Capacidade Absorção. Desempenho Inovador. Diversidade Geracional. Empresa Familiar.

¹Mestre em Administração. Bolsista CAPES. Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior/Portugal. Email: gcfconsultoria@gmail.com.

²Doutor em Gestão pela Universidade da Beira Interior/Portugal. Professor Associado da Universidade da Beira Interior. Email: jjmf@ubi.pt.

1 Introdução

Desde a década de 90 o debate sobre Capacidade de Absorção (CA) tem-se desenvolvido e chamado a atenção de vários investigadores (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane et al., 2006; Jones, 2006; Vega-Jurado et al., 2008a, 2008b; Camisón & Forés, 2010; Flatten et al., 2011; Burcharth, Lettl & Ulhøi, 2014).

Inicialmente, Cohen e Levinthal (1989; 1990) apontam a CA como sendo a habilidade coletiva da empresa em reconhecer o valor de novas informações e conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais. Seus estudos trazem um importante contributo e são tidos como referência nesta temática, apesar de terem restringido o conceito às empresas que desenvolvem, internamente, atividades de investigação e desenvolvimento (I&D).

Todavia pensar a inovação unicamente pela lógica das relações internas, orientada e centralizada para as atividades de I&D, pode ser insuficiente ou redutor. Buscando analisar essa multidimensionalidade, Zahra e George (2002) visualizam a CA como sendo uma capacidade dinâmica, por meio da qual a empresa adquire, assimila, transforma e explora a informação externa, sendo assim um requisito necessário para alimentar os processos de inovação.

De acordo com Tsai (2001), as organizações com maior CA são mais propensas a reconhecer o valor de novas ideias e integrá-las efetivamente em seus esforços de desenvolvimento de inovações. Em contraste, uma organização com menor CA pode apresentar dificuldades para reconhecer valor em novas ideias que surgem a partir de interações com a fontes de informação externas, ou até mesmo dificuldades para integrar tais ideias, e transformá-las em inovações.

Entretanto, apesar da relevância do tema, poucos estudos exploram a relação entre a CA e o desempenho inovador tendo como terreno de investigação as empresas familiares (EF). Por outro lado, cresce o número de estudos que enfatizam a relevância econômica dessas empresas, por exemplo, de acordo com Leone (2005) aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce. Estima-se que de 65% a 80% das empresas da União Europeia são EF, e representam de 40 a 50% dos postos de trabalho no setor privado (EFB, 2014).

Para além de sua importância no desenvolvimento econômico, alguns estudiosos ressaltam que essas empresas possuem um modelo diferenciado de gestão, na medida em que o envolvimento da família nos negócios a torna distinta em relação a uma empresa não familiar (Gonçalves, 2000; Grzybovski, 2007; Vries, 2009; Grzybovski et al., 2013).

Outros autores referem que as EF em função de apresentarem maior aversão ao risco, são mais cuidadosas em relação as suas parcerias, uma vez que evitam compromissos e decisões arriscadas que possam ameaçar os interesses da família (Classen et al., 2012). Em outra vertente, há autores que as consideram possuidoras de importantes recursos e capacidades, que potencializam sua capacidade de apreender (Sorenson et al., 2009; Vries, 2009).

É nesse sentido que se observa uma oportunidade de investigação referente a CA de empresas familiares, visto as particularidades inerentes à sobreposição dos sistemas família/propriedade/gestão, presentes nesse contexto.

Portanto, a partir das lacunas percebidas na literatura e dada a relevância e atualidade do presente tema, justifica-se o interesse investigativo. Desta forma, este estudo tem como objetivo geral levantar proposições de investigação referentes à relação entre a CA e o desempenho inovador de empresas familiares. Ou seja, tendo por base essas empresas torna-se crucial investigar a capacidade de absorverem informações relevantes provenientes do ambiente externo e de as incorporarem em atividades inovadoras e, conseqüentemente, analisar que repercussões terão no desempenho inovador.

No que se refere aos conceitos norteadores desta investigação, adota-se a definição de CA de Zahra e George (2002), que ampliam o conceito sem deixar de considerar o trabalho de Cohen e Levinthal (1990), definindo-a como sendo “um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica” (Zahra & George, 2002, p.186). Do mesmo modo, desempenho inovador é aqui percebido pelo grau de novidade, sendo este classificado como (1) inovação radical, e (2) inovação incremental (Freemann, 1988).

Para embasar teoricamente esta investigação, utiliza-se a abordagem denominada Teoria dos Recursos e Capacidades, considerada um modelo teórico adequado para analisar as relações presentes nas empresas familiares (Habbershon & Williams, 1999). Segundo essa teoria, o que determina a capacidade de uma empresa de se adaptar ao ambiente externo são seus recursos e suas capacidades, os quais auxiliam no desenvolvimento das competências essenciais.

2 Referencial Teórico

2.1 Capacidade de Absorção – evolução conceitual

Introduzida por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a capacidade de absorção passou a ser utilizada como construto em investigações acadêmicas. Do ponto de vista conceitual, Cohen e Levinthal (1989) definem a Capacidade de Absorção (CA) como sendo a habilidade da empresa de identificar o valor da informação, assimilar e aplicar para fins comerciais, sendo esta fundamental para a sua capacidade inovadora. Assim, a CA de uma empresa depende de sua experiência interna, do conhecimento especializado e de processos que lhe permitam apreciar o significado das ideias externas e de inovações.

Após a publicação do artigo de Cohen e Levinthal (1990), surgem trabalhos com o objetivo de validação empírica do construto. Nesse sentido, Zahra e George (2002) ampliam o conceito. Cabe ressaltar que essa ampliação não desconsiderou o trabalho de Cohen e Levinthal (1990). Conforme apresenta-se na Figura 1, com os estudos desses autores a CA foi desmembrada em Capacidade de Absorção Potencial (CAP) e Capacidade de Absorção Realizada (CAR).

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Figura 1 - Dimensões da Capacidade de Absorção

CA	Dimensões	Definição
CAP	Aquisição	Habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.
	Assimilação	Processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.
CAR	Transformação	Refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado.
	Exploração	Rotinas e processos que criam novas operações, competências, bens e produtos.

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

Na visão de Zahra e George (2002) enquanto a CAP atua na interface entre a empresa e seu ambiente, a CAR atua dentro da organização. O modelo proposto pelos autores, além de propor a distinção das duas dimensões citadas, também contempla dois antecedentes e três fatores moderadores. Os antecedentes são: as fontes de conhecimento complementares e a experiência dos funcionários. Os fatores moderadores são: os desencadeadores de ativação, considerados os eventos que encorajam ou forçam a empresa a reagir a estímulos internos ou externos (crises, mudanças tecnológicas, etc.); os mecanismos de integração social, que possuem a função de diminuir a lacuna entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de absorção realizada; e o regime de apropriabilidade, se refere à capacidade de proteção da empresa.

A partir da análise de 289 artigos, Lane et al. (2006) retomam o conceito inicial de CA e definem-a como sendo uma capacidade da empresa para utilizar externamente conhecimento através de três processos sequenciais: (1) reconhecer e potencialmente compreender novos conhecimentos valiosos fora da empresa através da aprendizagem exploratória; (2) assimilar novos conhecimentos valiosos através da aprendizagem transformadora; e (3) utilizar o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento com resultados comerciais através da exploração da aprendizagem. Com a retomada do conceito inicial, mas mantendo o enfoque processual do mesmo, os autores também apontam para a necessidade de estudos em outros contextos, não apenas restritos a ambientes de I&D e destacam a necessidade da compreensão das suposições originais e que estudos futuros devem, por meio de replicações e ampliações, trazer contributos para a construção da teoria (Lane et al., 2006).

Na tentativa de avançar a discussão, Todorova e Durisin (2007) criticam o modelo proposto por Zahra e George (2002), e chamam a atenção para o fato preocupante da adoção de conceitos que se distanciam do conceito original de CA. Assim, reintroduzem a “percepção do valor” e apresentam a dimensão “transformação” como uma consequência da dimensão “assimilação”, ao contrário de Zahra e George (2002) que a consideram de forma sequencial.

Para Todorova e Durisin (2007) quando um novo conhecimento se encaixa aos processos cognitivos já existentes na empresa, ocorre a assimilação e, logo em seguida, é

incorporado, ou seja, a empresa pode interpretar e compreender com as estruturas cognitivas existentes, porque é compatível com o contexto existente e com o seu conhecimento prévio. Entretanto quando um novo conhecimento é percebido como incompatível com o conhecimento prévio, ou seja, as novas situações não podem ser alteradas e absorvidas pelas estruturas de conhecimento existentes, a empresa tem que construir novas estruturas cognitivas através da transformação.

Com os estudos de Vega-Jurado et al. (2008) reforça-se a discussão que a CA é determinada não só pelas atividades de I&D. Os autores apontam para a relação existente entre CA e complexidade do conhecimento, ou seja, conhecimentos complexos suscitam interações mais fortes, enquanto que para conhecimentos mais elementares esse tipo de interação não seria verificado. Nesse sentido, os autores distinguem a CA industrial e CA científica. A primeira está relacionada com os parceiros industriais, tais como: clientes, fornecedores e concorrentes. A segunda refere-se às universidades, institutos tecnológicos e eventos científicos.

Como já apresentado, o aspecto multidimensional da CA, descrito nos estudos de Zahra e George (2002), aponta para a existência de dois componentes: capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada que, segundo os autores, apesar de estarem presentes de forma simultânea, apresentam diferenças. Em outras palavras, a capacidade de absorção realizada depende da capacidade de absorção potencial, na medida em que uma empresa para explorar as informações do ambiente externo, precisa necessariamente ter a capacidade de adquiri-las e assimilá-las. Entretanto, diversos autores apontam para o fato de que uma empresa pode apresentar um elevado nível de CAP, mas uma baixa CAR, ou seja, uma baixa capacidade de transformação e exploração de novos produtos e processos (Jansen et al., 2005; Fosfuri & Tribó, 2008; Vega-Jurado et al., 2008a), sendo importante clarificar a relação existente entre os dois componentes, pelo que se apresenta a seguinte proposição de investigação:

P1: A capacidade de absorção potencial tem um efeito positivo e significativo na capacidade de absorção realizada.

2.2 A Relação entre Capacidade de Absorção e Desempenho Inovador

Alguns autores têm apontado a CA como um importante elemento de apoio ao processo de inovação (Zahra & George, 2002; Vega-Jurado et al., 2008; Murovec & Prodan, 2009; Kostopoulos et al., 2011; Patterson & Ambrosini, 2015). Na verdade, tais resultados levam a conceber a inovação não mais dentro de uma lógica linear e sequencial, na medida em que envolve um processo interativo entre a empresa e o meio ambiente (Silva, 2003; Silva et al., 2008).

Por outro lado, resultados encontrados por González-Campo e Hurtado Ayala (2014), a partir de uma amostra de 403 pequenas e médias empresas (PME) na Colômbia, identificam a capacidade de absorção como uma ferramenta importante, mas não determinante, para as empresas alcançarem processos de inovação mais elevados

Segundo alguns autores, o desempenho inovador é utilizado para integrar os componentes resultantes do processo de inovação de uma empresa, tendo como objetivo a

operacionalização de sua abrangência, nomeadamente: inovação do produto, inovação do processo, inovação de marketing e inovação organizacional (Silva, 2003; Silva et al., 2008).

Dentre as várias tipologias utilizadas em investigações empíricas sobre inovação, destaca-se a que leva em consideração o seu grau de novidade, recebendo a denominação de “inovação radical”, quando referente ao desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores, mercados, como gerar redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes; e “inovação incremental”, quando referindo-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial (Freemann, 1988).

Uma revisão da literatura realizada por Lane et al. (2006) apontou que inovação é reconhecidamente uma consequência da aprendizagem organizacional e, em decorrência dessa, tem sido considerada como sendo um resultado da capacidade de absorção. Também referem a existência de uma relação recursiva entre os construtos, ou seja, na medida em que a CA desempenha um papel importante na velocidade, frequência e magnitude da inovação, as empresas ao envolverem-se nesse processo têm seu estoque de conhecimento aumentado. Outros autores comprovaram empiricamente que empresas com maiores CA possuem maiores chances de inovação tanto de produto quanto de processo (Murovec & Prodan, 2009; Ebers & Maurer, 2014). Assim, formula-se a seguinte proposição de investigação:

P2: A capacidade de absorção de uma empresa tem um efeito positivo e significativo sobre o seu desempenho inovador.

De acordo com Lane et al. (2006) a relação existente entre CA e inovação incremental passa pelo fato de que esse tipo de inovação explora prioritariamente a base de conhecimento existente na empresa. Do mesmo modo, nos estudos de Zahra e George (2002) também foi ressaltado a importância da similaridade entre o conhecimento adquirido e o conhecimento prévio existente da empresa, fato que facilita o processo de aquisição e assimilação.

Por outro lado, autores salientam a necessidade de investigação que busque compreender a relação existente entre CA e inovação radical, em função de que uma inovação dessa magnitude, possivelmente, irá exigir por parte da empresa uma base de conhecimento prévio mais alargada (Van Den Bosch et al., 1999; Lane et al., 2006).

Igualmente, o estudo realizado por Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2013) sugere que a essência de uma inovação radical, muitas vezes, encontra-se em áreas nunca antes exploradas pela empresa, e que a falta de uma base de conhecimento diversificada pode ser um fator restritivo para o desenvolvimento desse tipo de inovação. Neste sentido, percebe-se a importância de se identificar o efeito dos componentes da CA no desempenho inovador, nomeadamente, na inovação incremental e radical. Assim, propõe-se:

P2a: A capacidade de absorção potencial tem um efeito positivo e significativo no desempenho inovador incremental.

P2b: A capacidade de absorção realizada tem um efeito positivo e significativo no desempenho inovador radical.

A partir do exposto, percebe-se que o desempenho inovador acaba por ser a medida da capacidade da empresa em alcançar um resultado desejado a partir das suas atividades, sendo o terreno desta investigação as EF, suas especificidades abrem possibilidades de discussão referente ao efeito da diversidade geracional na relação entre os construtos CA e desempenho inovador.

2.3 A Diversidade Geracional

Estudos tem apontado para o fato da influência familiar nem sempre trazer vantagens, podendo, em alguns casos, trazer resultados negativos para a empresa (Habbershon et al., 2003; Zahra et al., 2008). Quanto a isso, alguns resultados encontrados referem que as empresas familiares que apresentam elevado grau de envolvimento familiar apresentam modelos mentais mais rígidos, podendo ainda manifestar um comportamento avesso à criação e adoção de inovação, devido ao forte desejo de continuidade e de possíveis efeitos desconhecidos sobre a riqueza socioemocional da empresa (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller et al., 2010; König et al., 2013).

Entretanto, outros autores relatam em seus estudos que as EF com várias gerações envolvidas na gestão são susceptíveis de valorizar a inclusão de múltiplas perspectivas (Cabrera-Suárez et al., 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004; Cruz & Nordqvist, 2012). Segundo Gersick et al. (2006) e Zahra et al. (2007) o envolvimento multigeracional reforça a relação entre os mecanismos de partilha de conhecimentos formais e informais e capacidades tecnológicas das EF, bem como os resultados sugerem que essa troca de conhecimento seja mais rica quando comparada entre membros da família dentro da mesma geração.

Autores como Salvato (2004), Ling e Kellermanns (2010), e Chirico et al. (2011) referem que enquanto uma única geração no comando da empresa pode perceber a inovação como uma atividade difícil de ser desenvolvida, o conhecimento e a experiência diversificada de várias gerações podem levar a empresa a ter outras perspectivas desse processo.

A diversidade geracional, além de propiciar novas perspectivas no processo de tomada de decisão, muitas vezes, se torna a força motriz necessária para que ocorra mudança e inovação (Salvato, 2004; Kellermanns et al, 2008; 2012). No entanto, evidências sugerem que à medida que mais gerações da família participam na gestão da empresa, o foco em inovação tende a aumentar (Zahra, 2005; Zahra et al., 2007).

Recentemente, o estudo de Andersén (2015) propõe que as EF com níveis superiores de envolvimento da família são susceptíveis de apresentarem dificuldades de aquisição e assimilação de conhecimentos externos, na medida em que são menos orientadas para o exterior. Por outro lado, esses níveis superiores estão positivamente relacionados com a capacidade de transformar e utilizar o conhecimento externo, devido a utilização estratégica de mecanismos de integração social presentes nas EF. Assim, propõe-se:

P3: A diversidade geracional modera a relação entre capacidade de absorção e desempenho inovador.

Organizadores:

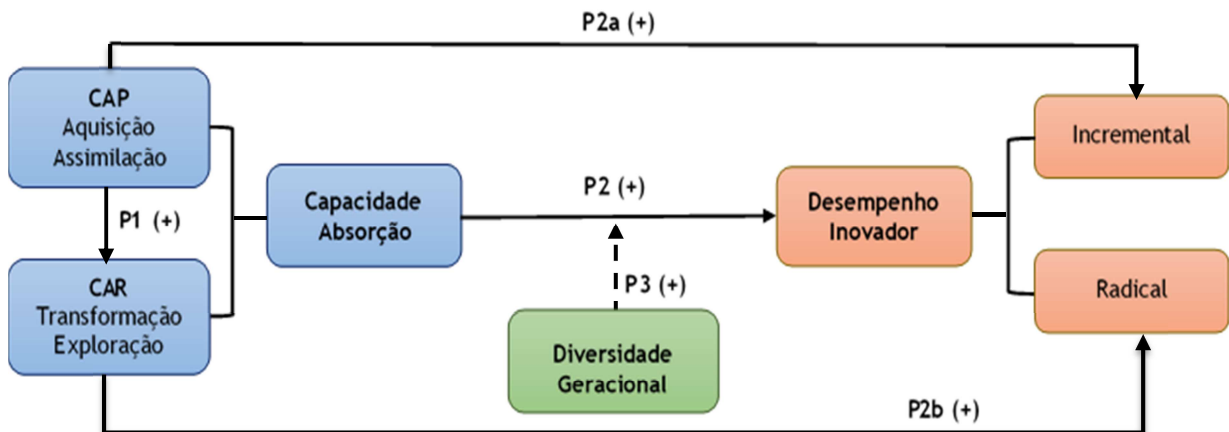
ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Em síntese, apresentou-se, até o momento, as proposições que procuram analisar a relação entre CA e desempenho inovador, levando em consideração o contexto das EF. Frente ao exposto, apresenta-se o modelo conceitual (Figura 2) com as proposições de investigação e a relação entre os diversos construtos.

Figura 2 – Modelo Conceitual



Fonte: elaboração própria.

4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre a Capacidade de Absorção (CA) e o desempenho inovador de empresas familiares, buscando identificar como estas organizações absorvem informações provenientes do ambiente externo e as convertem em vantagem competitiva.

As proposições de investigação aqui referidas necessitam ser testadas empiricamente, mas acredita-se que ao levantá-las abre-se a possibilidade para que novos caminhos sejam adotados. Ainda, frente à riqueza de desafios que emergem desse universo, espera-se contribuir para evolução, consolidação e mensuração do construto de CA, reforçando-o como um importante elemento investigativo que permite compreender as características das EF.

Considera-se que a abordagem escolhida trará um contributo significativo, na medida em que a utilização da diversidade geracional como uma variável moderadora da relação entre os construtos, poderá ajudar a clarificar os resultados contraditórios de abordagens que utilizam a dicotomia tradicional “empresa familiar versus empresa não familiar”.

Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados advindos desta investigação se configurem como uma importante ferramenta estratégica para as empresas familiares, na medida em que consigam reconhecer na sua dinâmica os elementos essenciais que as transformarão continuamente em organizações inovadoras e duradouras.

Como sugestão para futuras investigações, espera-se que as proposições aqui colocadas incitem a adoção de outras metodologias, bases teóricas, bem como a identificação de outras variáveis moderadoras que possam ter um efeito significativo na relação entre CA e

EF, nomeadamente, a orientação empreendedora, as barreiras que encontram para inovar, os conflitos familiares, entre outros.

5. Referências

- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73-89. doi:10.1108/JFBM-05-2014-0012.
- Burcharth, A. L. L. De A., Lettl, C., & Ulhøi, J. P. (2014). Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation. *Technological Forecasting and Social Change*. doi:10.1016/j.techfore.2013.12.024.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the firm. *Family Business Review*, 14 (1). doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.
- Camisón, C., & Fóres, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.04.022.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326. doi: 10.1002/sej.121.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: the search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215. doi:10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99, 569-596.
- _____. (1990). Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. doi:10.1007/s11187-010-9265-8.
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43, 318-332.

- European Family Businesses – EFB. (2014). *Families in business for the long term*. Disponível em: www.europeanfamilybusinesses.eu. Acesso em: 23 maio 2015.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. doi:10.1016/j.emj.2010.11.002.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Performance. *Omega*, 36(2), 173–187. doi:10.1016/j.omega.2006.06.012.
- Freeman, C. (1988). Japan: A New National System of Innovation? In: *Technical Change and Economic Theory*. Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G. e Soete, L. (Eds), Printer, London.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M., & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Gonçalves, S. C. (2000). *Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- González-Campo, C. H., & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277–286. doi:10.1016/j.estger.2014.02.015.
- Grzybovski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras.
- Grzybovski, D., Machado, R., Teixeira, E., & Silva, M. (2013). Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 198-210. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12, 1–25. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.

- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & Macmillan, I. C. (2003). A unified systems theory of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. doi:10.1016/S0883-9026(03)00053-3.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H.W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedentes matter. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi:10.5465/AMJ.2005.19573106.
- Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role. *Management Learning*, 37(3), 355–376. doi:10.1177/1350507606067172.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. doi:10.1007/s11187-010-9268-5
- Konig, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. doi:10.5465/amr.2011.0162.
- Kostopoulos, K., Papalexandris A., Papachroni M., & Ioannou G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335–1343. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.005.
- Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. doi:10.5465/AMR.2006.22527456.
- Leone, N. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31, 201–223. doi:10.1002/smj.802.
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29, 859–872. doi:10.1016/j.technovation.2009.05.010.
- Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77–89. doi: 10.1016/j.technovation.2014.10.003.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition-The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76.
- Silva, M. (2003). *Capacidade Inovadora Empresarial – Estudos dos Factores Impulsionadores e Limitadores nas Empresas Industriais Portuguesas*. Tese Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Silva, M., Leitão, J., & Raposo, M. (2008). Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to overcome it? *International Journal of Business Excellence*, 1(1-2), 92-105. doi:10.1504/IJBEX.2008.017568.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253. doi:10.1177/0894486509332456.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy Management Review*, 32(03), 774–786.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfers in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unity innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. doi:10.2307/3069443.
- Van Den Bosch, F., Volberda, H., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568.

- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-De-Lucio, I., & Manjarrés-Henríquez, L. (2008a). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research Policy*, 37(4), 616–632. doi:10.1016/j.respol.2008.01.001.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-De-Lucio, I. (2008b). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x.
- Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2009). *A Empresa Familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi:10.5465/AMR.2002.6587995.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. doi:10.1111 / j.1741-6248.2005.00028.x
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070–1079. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.014.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035–1054. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x.