

**CAPACIDADE ABSORTIVA E MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO
SOCIAL NO MERCADO EMERGENTE: EVIDÊNCIAS DAS AGÊNCIAS
BANCÁRIAS NO BRASIL**

**ABSORPTIVE CAPACITY AND SOCIAL INTEGRATION
MECHANISMS IN THE EMERGING MARKET: EVIDENCE FROM
BANKING AGENCIES IN BRAZIL**

CASSIO ANDRE BAYMA DO NASCIMENTO

Especialista em Gestão Empresarial pela FGV; Especialista em Gestão de Negócios Financeiros pela FGV; Bacharel em Engenharia Civil pela UFAC. ORCID iD <http://orcid.org/0000-0002-0266-5343>; URL <http://orcid.org/0000-0002-0266-5343>.

CARLOS RICARDO ROSSETTO

Pesquisador do CNPq; Pós Doutor pela Université Grenoble Alpes (França). Doutor em Engenharia de Produção (UFSC); Professor visitante na Universidade Nacional de San Agustin (UNSA), Instituto Politécnico de Setubal e ISEG (Universidade de Lisboa); Professor titular da Univali; Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/Mestrado e Doutorado) e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Internacionalização e Logística (PMPGIL). ORCID iD <http://orcid.org/0000-0002-0718-4362>; URL <http://orcid.org/0000-0002-0718-4362>.

SÉRGIO BEGNINI

Doutor em Administração; Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina; Administrador na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS. ORCID iD <http://orcid.org/0000-0002-7030-6107>; URL <http://orcid.org/0000-0002-7030-6107>.

GUSTAVO BEHLING

Doutor e Mestre em Administração; Professor dos cursos de Mestrado acadêmico; Coordenador do curso de Comércio Exterior da Univali. ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-1500-1658>; URL <http://orcid.org/0000-0003-1500-1658>.

RESUMO

O estudo tem como objetivo verificar a relação entre capacidade absorptiva individual, capacidade absorptiva organizacional e os mecanismos de integração social em agências bancárias. Adotou-se o método quantitativo descritivo, coleta de dados através de pesquisa survey e tratamento de dados pelo método de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Verificou-se a relação positiva entre as capacidades absorptivas individual e organizacional e efeitos positivos dos mecanismos de integração social em cada uma delas. Consideram-se como contribuições as teóricas acerca da influência dos mecanismos de integração social na absorção do desenvolvimento de indivíduos e



organizações, e de ordem prática na adoção desses mecanismos por gerentes na maximização de capacidades absorptivas individual e organizacional.

Palavras-chave: Capacidade absorptiva individual; Capacidade absorptiva organizacional; Mecanismos de integração social; Instituições financeiras; Conhecimento.

ABSTRACT

The study aims to verify the relationship between individual absorptive capacity, organizational absorptive capacity and social integration mechanisms in bank branches. The descriptive quantitative method was adopted, data collection through survey research and data processing using the structural equation modeling method with partial least squares estimation (PLS-SEM). There was a positive relationship between individual and organizational absorptive capacities and the positive effects of social integration mechanisms on each of them. Contributions are considered to be theoretical contributions regarding the influence of social integration mechanisms in absorbing the development of individuals and organizations, and practical contributions in the adoption of these mechanisms by managers in maximizing individual and organizational absorptive capabilities.

Keywords: Individual absorptive capacity; Organizational absorptive capacity; Social integration mechanisms; Financial Institution; Knowledge.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo verificar la relación entre la capacidad de absorción individual, la capacidad de absorción organizacional y los mecanismos de integración social en las sucursales bancarias. Se adoptó el método cuantitativo descriptivo, la recolección de datos mediante encuestas y el procesamiento de datos mediante el método de modelación de ecuaciones estructurales con estimación de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Hubo una relación positiva entre las capacidades de absorción individuales y organizacionales y los efectos positivos de los mecanismos de integración social en cada una de ellas. Se consideran contribuciones teóricas sobre la influencia de los mecanismos de integración social en la absorción del desarrollo de individuos y organizaciones, y contribuciones prácticas en la adopción de estos mecanismos por parte de los gerentes para maximizar las capacidades de absorción individuales y organizacionales.

Palabras-clave: Capacidad de absorción individual; Capacidad de absorción organizacional; Mecanismos de integración social; Instituciones financieras; Conocimiento.

1 INTRODUÇÃO

O estudo investiga a dinâmica entre a capacidade de absorção individual (ACAP Individual) e organizacional (ACAP Organizacional) na indústria bancária, um setor marcado por intensa turbulência tecnológica (LI; KWOK; ZHANG; GAO, 2020). Analisa o impacto dos mecanismos de integração social (MIS) nessas capacidades,



vital para compreender como os bancos tradicionais, mediante iniciativas como Cubo (Itaú), BB for developers (Banco do Brasil) e Inovabra Habitat (Bradesco), enfrentam os desafios impostos pelos novos entrantes tecnológicos (LI; KWOK; ZHANG; GAO, 2020; SCJARRETTA, 2016).

A literatura relevante sugere que um melhor entendimento da contribuição da ACAP Individual na absorção de conhecimento externo e sua transformação em conhecimento organizacional é crucial (CARMONA et al., 2015; COHEN; LEVINTHAL, 1990; OJO et al., 2014). Este processo de tradução de informações em conhecimento aplicável pela organização implica não somente na habilidade individual de reconhecer e assimilar novos conhecimentos, mas também na capacidade de gerenciar eficientemente a crescente massa de informações disponíveis para melhor servir sua rede de clientes.

Este estudo se baseia na premissa que a ACAP Individual precede e antecede a ACAP Organizacional, com ênfase na contribuição individual para a melhoria contínua da absorção de conhecimento em nível organizacional (YAO; CHANG, 2017; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010). Questiona-se, portanto, como os mecanismos de integração social influenciam a ACAP em ambos os níveis, individual e organizacional, e como isso se reflete na capacidade das empresas bancárias de adaptarem-se e inovarem frente às mudanças ambientais e tecnológicas.

A pesquisa contribui significativamente com a literatura existente ao explorar como as capacidades absorptivas individuais influenciam as capacidades organizacionais e como os MIS podem aprimorar essas capacidades (ENKEL; HEIL; HENGSTLER; WIRTH, 2017; ZHANG; ZHENG; HUANG; WANG et al., 2014). Além disso, ao focar nos antecedentes organizacionais dos MIS, o estudo aprofunda o entendimento do papel da integração social na promoção da ACAP individual e organizacional (JANSEN et al., 2005).

Os resultados apontam para uma relação positiva entre a ACAP Individual e o desenvolvimento da ACAP Organizacional. Adicionalmente, foi observado que os MIS exercem um impacto positivo na capacidade de absorção tanto a nível individual quanto organizacional.

2 CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL E MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL



Para o desenvolvimento desta pesquisa, apoiamo-nos na premissa de que a ACAP Individual é a capacidade do indivíduo trazer o conhecimento externo para a organização e, por suas habilidades em reconhecer o valor e assimilar novos conhecimentos que são influenciados por sua disposição e intuição cognitiva, transformar e aplicar o que foi absorvido. Portanto ACAP Individual posiciona-se como antecedente da ACAP Organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; OJO et al., 2014).

As estruturas organizacionais que favorecem ao desenvolvimento dos indivíduos e o uso de suas experiências anteriores para a assimilação do conhecimento é um achado nos estudos de Ojo, Raman e Chong (2016) sobre a indústria de petróleo nigeriana. Cassol, Gonçalves e Ruas (2016) demonstram relação importante entre indivíduos, as práticas e estruturas organizacionais e a capacidade absorptiva organizacional na geração de resultados. Sjödin, Frishammar e Thorgren (2019) reforçam que o processo da ACAP requer engajamentos individuais em todas as dimensões de reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento, sendo relevante valorizar o potencial deles, corroborando o valor e defendendo sua integração para construção da capacidade absorptiva organizacional.

É possível estimar elevado potencial de contribuição da ACAP individual nas organizações. Para explorar as contribuições o estudo deve avançar sobre algumas características na diversidade de indivíduos em cada organização, identificando e valorizando os gatekeepers, indivíduos essenciais no processo de gestão do conhecimento citados por Tushman e Katz (1980). Löwik (2013) também os caracterizam na função de gerentes como parte importante no desenvolvimento da ACAP Organizacional. Esses profissionais possuem níveis mais elevados de ACAP individual quando comparados aos não gerentes, e ganham importância quando as informações externas não estão diretamente relacionadas às atividades centrais da organização.

Para Ter Wal, Criscuolo e Salter (2017) gerentes combinam busca externa com esforço de assimilação que ajudam alcançar inovação ao desenvolver a capacidade de absorção potencial, construindo uma rede de troca de informação e comunicação, filtrando e reunindo informações de fontes internas e externas e fornecendo-as para a organização (ENKEL et al., 2017; GEMÜNDEN; SALOMO; HÖLZLE, 2007).

Para Huang, Bhattacharjee e Wong (2018) a capacidade de absorção depende das habilidades dos gerentes para obter conhecimento valioso para sua organização



e comunicar aos funcionários internos. Essas habilidades entram em jogo apenas por meio dos esforços combinados dos funcionários (MASON; RINCON-AZNAR; VENTURINI, 2020) interagindo por meio de mecanismos relacionados à comunicação, transferência de conhecimento do ambiente externo para a organização e disseminação desse conhecimento dentro da organização (TUTIDA; POSSAMAI; BARCELOS; ROSSETTO, 2020). Por sua importância no processo de integração, transparência e aplicação do conhecimento, não se pode negligenciar a contribuição dos indivíduos nos modelos de capacidade de absorção (MOKHILS; SOUDI; LAHMINI; ELMORTADA, 2020).

A partir dos argumentos acima expostos, foi formulada a primeira hipótese: H1 – A Capacidade Absortiva Individual impacta positivamente na Capacidade Absortiva Organizacional.

Para ser bem aproveitada, a absorção do conhecimento dos indivíduos precisa de mecanismos de integração social (MIS) que facilitem o compartilhamento de informações, compreensão do significado da informação e transformação do conhecimento individual para o organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; SLATER; NARVER, 1995; KIM, 1998). Mecanismos de integração social são motivadores que permitem reduzir barreiras e apoiarem no compartilhamento de informações individual aumentando a eficiência de capacidades (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Löwik (2013) ratifica o uso de mecanismos de integração social na troca de conhecimento e orienta o estímulo entre funcionários para compartilhá-los no desenvolvimento das capacidades. Mecanismos de integração social (MIS) “promovem um fluxo livre de informações entre os funcionários permitindo à empresa transformar e explorar as informações de que dispõe de forma mais eficiente” (ARMSTRONG; LENGNICK-HALL, 2013, p. 7). Os MIS atuam como rotinas organizacionais, a partir de atividades individuais, de estímulo à troca e compartilhamento do conhecimento do nível individual (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LÖWIK, 2013; LÖWIK et al., 2016).

Para Pihlajamaa (2017), os MIS interagem com o nível individual e explicam a geração das capacidades no nível da empresa. Em cada empresa pode ocorrer diferentes insights quando da interação dos MIS com diferentes tipos de fontes externas exercendo efeito diferente nas capacidades individual (FLOR; COOPER; OLTRA, 2018; GAO; YEOH; WONG; SCHEEPERS, 2017).



Foi formulada a segunda hipótese de pesquisa: H2 – Os Mecanismos de Integração Social impactam positivamente a Capacidade Absortiva Individual

A integração dos MIS não deve ocorrer apenas no nível individual, mas também no nível da equipe e da organização (LIZARELLI; DE TOLEDO; ALLIPRANDINI, 2019). No contexto da absorção do conhecimento organizacional, a integração social acontece à medida em que os membros de um grupo participam e colaboram no reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento (VON BRIEL et al., 2019) e podem mitigar os desafios associados ao conhecimento distante, tácito e complexo.

A utilização de ferramentas de tecnologia para integração de conhecimento possibilita ativar a capacidade de absorção (CHANG et al., 2016), tornando essencial o uso de MIS para viabilizar a aprendizagem, identificar e avaliar seus impactos na organização (PICOLI; TAKAHASHI, 2016). Os MIS podem diminuir barreiras à absorção de conhecimento entre funcionários e, assim, influenciar positivamente a capacidade de absorção de uma organização (VON BRIEL et al., 2019). Para Pihlajamaa (2018) e Cappellari, Welter, Hermes e Sausen, (2019) os mecanismos de integração social sustentam o desenvolvimento das capacidades de absorção potencial e realizada, componentes da capacidade absorptiva organizacional, segundo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Na organização, os mecanismos de integração social facilitam a absorção do conhecimento com um papel primordial para o processo da transferência de conhecimento, tanto individual como organizacional (TUTIDA, 2020) e são importantes para a capacidade absorptiva em ambientes sob turbulência (LI et al., 2020).

A terceira hipótese expressa da seguinte forma: H3 – Os Mecanismos de Integração Social impactam positivamente a Capacidade Absortiva Organizacional.

A quarta hipótese formulada fica assim expressa: H4 – A ACAP Organizacional impacta positivamente no desempenho das agências.

3 METODOLOGIA

Este estudo é quantitativo e descritivo, valendo-se de uma pesquisa survey com análise de dados por modelagem de equações estruturais utilizando o software SmartPLS 3.3.2. O instrumento de pesquisa foi enviado para 206 agências do Banco,



em 01/06/2021. Retornaram respondidos 122, sendo que 2 manifestaram não concordância com o termo de Consentimento Livre e esclarecido. Assim a amostra final ficou composta por 120 respostas validas e originais.

A partir dos dados coletados, a base foi tratada verificando-se os pressupostos para rodar Modelagem de Equações Estruturais, conforme mostram os resultados. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética na Pesquisa, pelo CAAE nº 46393721.9.0000.0120 com o Parecer nº 4.736.846

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A idade média dos respondentes homens e mulheres é 44 anos. Em média, as agências têm nove carteiras de relacionamento com até 240 clientes, o que representa 200 mil clientes (micro e pequenas empresas) atendidos pelos pesquisados em todas as regiões. Identificou-se apenas um gerente com nível médio de ensino e dois com nível superior, representando 2,50% do total da amostra.

Feita a análise de dados faltantes, bem como o teste de Mahalanóbis para identificação de possíveis Outliers e, não constatando, o passo seguinte foi organizar a modelagem de equações estruturais. A primeira etapa é validada por três critérios: validade convergente, avaliada por meio da Variância Média Extraída (AVE); Consistência interna, mensurado pelo alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade composta (CC); e, validade discriminante que, a nível de constructo, é avaliado por meio do Critério de Fornell e Larcker e a nível de variável observada, por meio das cargas cruzadas.

Na segunda etapa, chamada Avaliação do Modelo Estrutural no modelo estrutural, avalia-se a força e a significância dos coeficientes de caminho, realiza-se o Teste t de Student; Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2); Tamanho do Efeito (f^2) ou Indicador de Cohen; e Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser.

No modelo de mensuração (HAIR; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2014), para atender ao critério de validade convergente, o valor de AVE precisa ser superior a 0,50. Para atingir esse valor necessário foram excluídas as variáveis observadas ASO05 e MDC03. No critério de validade discriminante, em nível de construto, o valor



da raiz quadrada do AVE precisa ser superior ao valor das correlações (critério de Fornell e Larcker).

Para atender o critério de Fornell e Larcker foram excluídas do modelo as variáveis observadas ASO06, APO02, AQI04 e API02. Ainda, foram excluídas as variáveis MDA02, MDS01, ASO06 e APO04 que apresentaram cargas cruzadas. Foram incluídas as variáveis de controle: idade, sexo, escolaridade, tempo de função e, tamanho da agência. As variáveis não apresentaram significância e, então foram retiradas do modelo.

Garantida a validade convergente, foi necessário observar valores da consistência interna (Alfa de Cronbach - AC) e da confiabilidade composta (CC). Hair Jr et al. (2014) citam que os valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios. Neste estudo o menor valor de AC foi 0,734 e o maior valor foi 0,943. Na CC o menor valor foi 0,796 e o maior 0,928. E, para AVE o menor valor foi 0,508 e o maior 0,759. Assim, verifica-se que o modelo está adequado. Os valores relativos a F&L e às cargas cruzadas, estão apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Matriz de correlações, Critério Fornell e Larcker

Constructos de 1ª Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Afetiva	0,810												
2 Apli_ind	0,470	0,873											
3 Apli_org	0,618	0,554	0,875										
4 Aqui_ind	0,205	0,617	0,342	0,864									
5 Aqui_org	0,400	0,305	0,440	0,422	0,727								
6 Assim_ind	0,513	0,732	0,556	0,524	0,343	0,853							
7 Assim_org	0,488	0,496	0,681	0,510	0,597	0,495	0,787						
8 Comportamental	0,666	0,495	0,554	0,422	0,488	0,523	0,619	0,768					
9 Cognitiva	0,654	0,552	0,547	0,445	0,486	0,475	0,512	0,649	0,746				
10 Desempenho	-0,061	0,008	-0,016	-0,008	-0,010	0,012	-0,021	0,039	-0,067	0,713			
11 Socioambiental	0,652	0,437	0,503	0,207	0,402	0,430	0,485	0,607	0,573	-0,061	0,803		
12 Transf_ind	0,463	0,790	0,535	0,703	0,513	0,699	0,556	0,593	0,629	-0,029	0,467	0,799	
13 Transf_org	0,545	0,457	0,672	0,413	0,565	0,487	0,689	0,546	0,592	-0,196	0,522	0,575	0,782
Constructos do Modelo Esti	1	2	3										
1 ACAPind	0,871												
2 ACAPorg	0,646	0,827											
3 MIS	0,631	0,73	0,849										

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Valores das cargas cruzadas das VOs nas VLs



Variável	Aqui_org	Assim_org	Transf_org	Apli_org	Aqui_ind	Assim_ind	Transf_ind	Apli_ind	Afetiva	Socioambiental	Cognitiva	Comportamental	Desempenho
AQO01	0,705	0,535	0,490	0,401	0,358	0,371	0,455	0,356	0,372	0,460	0,430	0,498	0,055
AQO02	0,724	0,486	0,419	0,383	0,320	0,258	0,369	0,247	0,319	0,235	0,392	0,283	0,032
AQO03	0,700	0,362	0,332	0,215	0,312	0,160	0,344	0,160	0,252	0,203	0,320	0,365	0,038
AQO04	0,729	0,378	0,370	0,305	0,204	0,238	0,335	0,161	0,245	0,299	0,205	0,292	-0,036
AQO05	0,777	0,375	0,419	0,261	0,327	0,184	0,344	0,151	0,242	0,228	0,393	0,318	-0,134
ASO01	0,545	0,690	0,495	0,364	0,268	0,303	0,408	0,298	0,467	0,510	0,460	0,523	-0,028
ASO02	0,471	0,858	0,537	0,538	0,472	0,383	0,464	0,380	0,301	0,298	0,355	0,462	0,031
ASO03	0,444	0,863	0,562	0,560	0,499	0,425	0,491	0,427	0,320	0,343	0,373	0,468	-0,011
ASO04	0,429	0,721	0,568	0,661	0,346	0,434	0,381	0,444	0,461	0,391	0,431	0,501	-0,060
TRO01	0,522	0,688	0,809	0,516	0,450	0,397	0,484	0,379	0,512	0,524	0,575	0,586	-0,153
TRO02	0,355	0,538	0,768	0,552	0,294	0,381	0,376	0,334	0,363	0,269	0,321	0,326	-0,113
TRO03	0,459	0,485	0,827	0,633	0,243	0,446	0,517	0,434	0,559	0,446	0,498	0,454	-0,121
TRO04	0,423	0,418	0,718	0,380	0,294	0,287	0,412	0,267	0,229	0,375	0,439	0,307	-0,243
APO01	0,327	0,581	0,564	0,841	0,283	0,525	0,420	0,460	0,438	0,425	0,441	0,458	-0,025
APO03	0,332	0,549	0,542	0,883	0,254	0,409	0,437	0,440	0,508	0,385	0,405	0,433	0,005
APO05	0,481	0,650	0,648	0,898	0,353	0,521	0,538	0,544	0,658	0,500	0,575	0,553	-0,022
AQI01	0,334	0,352	0,309	0,253	0,878	0,397	0,567	0,464	0,070	0,047	0,338	0,242	-0,065
AQI02	0,367	0,406	0,359	0,261	0,894	0,421	0,607	0,540	0,130	0,154	0,338	0,327	0,043
AQI03	0,396	0,552	0,436	0,393	0,838	0,519	0,631	0,574	0,295	0,309	0,457	0,517	-0,004
AQI05	0,358	0,439	0,317	0,267	0,846	0,468	0,619	0,548	0,200	0,192	0,399	0,357	-0,004
ASI01	0,334	0,394	0,407	0,452	0,392	0,776	0,490	0,584	0,495	0,465	0,395	0,593	-0,055
ASI02	0,241	0,413	0,391	0,516	0,400	0,894	0,582	0,596	0,507	0,395	0,397	0,459	0,005
ASI03	0,328	0,455	0,421	0,512	0,508	0,910	0,643	0,678	0,443	0,333	0,431	0,408	0,090
ASI04	0,270	0,423	0,443	0,418	0,480	0,826	0,656	0,635	0,318	0,294	0,398	0,347	-0,013
TRI01	0,315	0,406	0,445	0,514	0,452	0,741	0,743	0,595	0,535	0,453	0,474	0,496	-0,013
TRI02	0,478	0,393	0,539	0,431	0,557	0,536	0,792	0,631	0,311	0,322	0,562	0,361	0,029
TRI03	0,440	0,545	0,449	0,392	0,709	0,517	0,880	0,750	0,333	0,383	0,518	0,549	0,009
TRI04	0,408	0,420	0,402	0,375	0,508	0,433	0,773	0,524	0,299	0,331	0,453	0,485	-0,133
API01	0,367	0,474	0,343	0,466	0,497	0,672	0,712	0,813	0,338	0,351	0,406	0,425	-0,043
API03	0,260	0,420	0,383	0,493	0,553	0,597	0,700	0,903	0,407	0,399	0,460	0,450	0,086
API04	0,209	0,371	0,382	0,420	0,555	0,597	0,669	0,878	0,440	0,369	0,512	0,445	-0,036
API05	0,231	0,466	0,486	0,550	0,549	0,690	0,678	0,895	0,453	0,405	0,548	0,410	0,018
MDA01	0,276	0,307	0,353	0,447	0,110	0,364	0,287	0,283	0,766	0,577	0,530	0,477	-0,069
MDA03	0,398	0,520	0,416	0,560	0,221	0,480	0,442	0,464	0,760	0,497	0,455	0,535	-0,009
MDA04	0,340	0,369	0,496	0,521	0,139	0,429	0,387	0,392	0,879	0,585	0,566	0,560	-0,074
MDA05	0,285	0,393	0,492	0,477	0,198	0,391	0,386	0,384	0,829	0,454	0,564	0,584	-0,042
MDS02	0,260	0,425	0,478	0,536	0,125	0,400	0,358	0,415	0,679	0,782	0,515	0,536	-0,021
MDS03	0,345	0,331	0,328	0,362	0,169	0,386	0,436	0,369	0,448	0,809	0,380	0,388	-0,071
MDS04	0,372	0,398	0,431	0,287	0,211	0,245	0,338	0,258	0,412	0,818	0,467	0,518	-0,061
MDC01	0,391	0,335	0,395	0,372	0,418	0,348	0,513	0,427	0,362	0,331	0,703	0,446	0,003
MDC02	0,361	0,443	0,577	0,521	0,238	0,409	0,479	0,400	0,647	0,508	0,822	0,486	-0,144
MDC04	0,317	0,349	0,335	0,347	0,459	0,362	0,500	0,485	0,356	0,366	0,680	0,381	0,039
MDC05	0,384	0,390	0,429	0,377	0,275	0,307	0,414	0,368	0,535	0,476	0,770	0,599	-0,063
MDB01	0,474	0,586	0,464	0,386	0,367	0,331	0,495	0,357	0,481	0,503	0,580	0,825	-0,025
MDB02	0,498	0,547	0,450	0,400	0,305	0,249	0,398	0,298	0,475	0,426	0,488	0,817	-0,017
MDB03	0,304	0,367	0,286	0,320	0,569	0,367	0,577	0,478	0,339	0,265	0,476	0,605	0,083
MDB04	0,318	0,392	0,427	0,471	0,337	0,648	0,531	0,467	0,511	0,430	0,478	0,719	0,097
MDB05	0,267	0,426	0,429	0,417	0,170	0,377	0,347	0,299	0,557	0,563	0,449	0,824	-0,001
MDB06	0,382	0,514	0,438	0,540	0,277	0,452	0,441	0,424	0,665	0,557	0,526	0,793	0,062
CREDITO	0,026	-0,015	-0,174	-0,066	-0,013	-0,052	-0,030	-0,051	-0,056	-0,069	-0,083	0,080	0,800
DAT03	-0,023	-0,030	-0,114	-0,019	0,015	-0,012	-0,049	0,015	-0,040	-0,024	-0,084	0,021	0,865
DCL02	0,003	-0,044	-0,088	0,057	0,022	0,126	-0,065	0,041	-0,010	-0,002	-0,003	-0,146	0,434
SEGUR	-0,041	0,013	-0,171	0,035	-0,032	0,060	0,044	0,056	-0,054	-0,059	0,013	0,054	0,675

Fonte: Dados da pesquisa

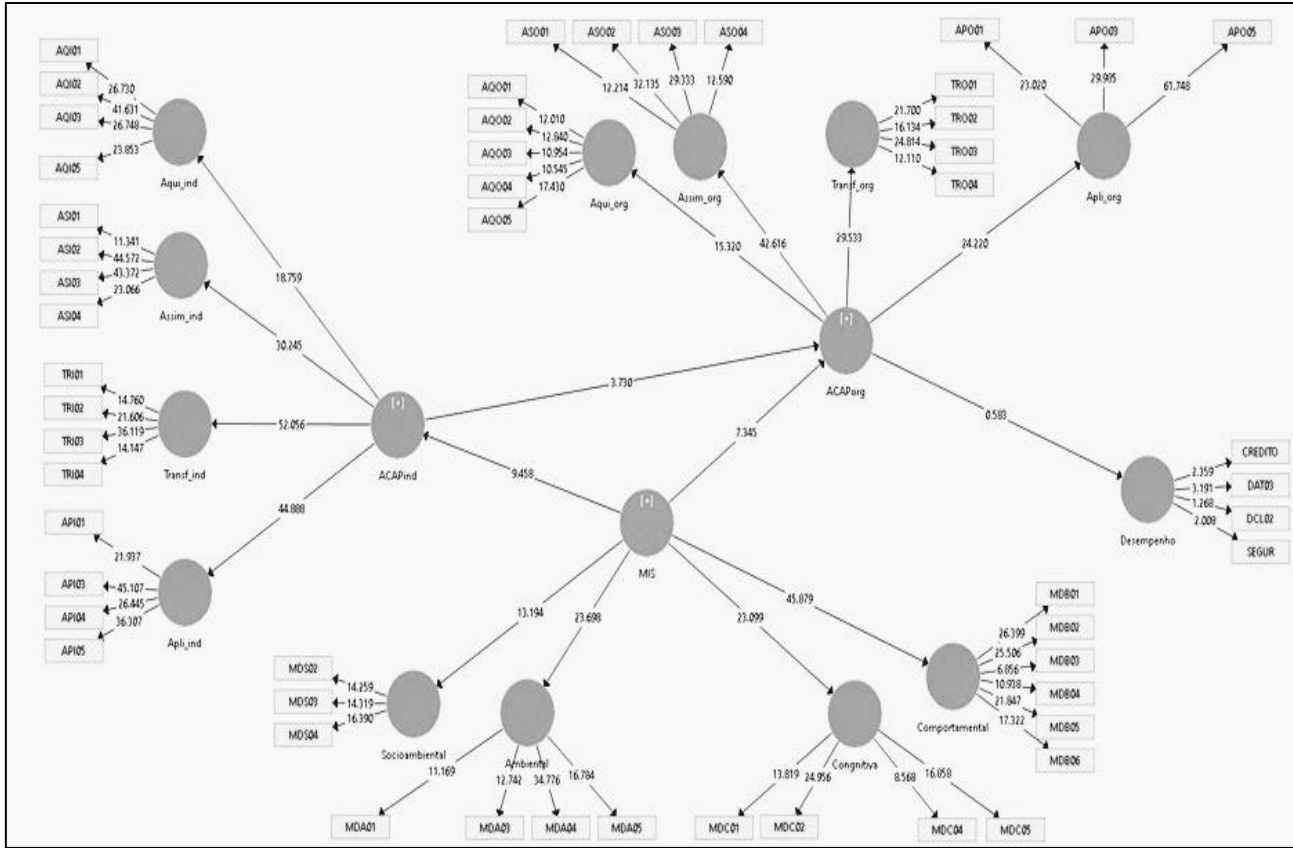
Do modelo estrutural, analisou-se o coeficiente de determinação de Pearson (R^2) para avaliar a porção da variância dos constructos endógenos. Segundo Cohen (1988), $R^2 = 2\%$ sejam classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande (BIDO; DA SILVA, 2019). Cinquenta e nove por cento (59%) da variância dos dados em ACAP Organizacional (ACAPorg) é explicada pelos constructos Mecanismos de Integração Social (MIS) e Capacidade Absortiva Individual (ACAPind). Ainda, que 39,80% da variância dos dados em ACAPind é explicada por MIS e que 0,06% da variância em desempenho é explicada pela ACAPorg. Percebe-se que duas explicações podem ser consideradas grandes e uma pequena.

Neste momento, uma possibilidade é analisar o valor do teste t para cada relação. Este valor precisa ser superior a 1,96 para ter um nível de confiança de 95% (RINGLE et al., 2014). O software SmartPLS calcula os valores do teste t e não os



valores-p, dessa forma, Ringle et al. (2014, p. 68). A Figura 1 apresenta os valores dos testes t para cada relação.

Figura 1 – Valores de t de stude



Fonte: Dados da pesquisa

Finalizados os testes estatísticos passou-se à discussão dos resultados provenientes das hipóteses, conforme Tabela 3. Vê-se que três hipóteses foram suportadas e uma foi rejeitada. Para o teste de hipóteses fez se uso do bootstrapping com 5000 repetições.

Tabela 3 – Teste de hipótese significância das relações estruturais

Hipótese	Relação	Coef. Estrutural	Desvio Padrão	Test-t	p-valor	Resultado	f ²	R ²	VIF
H1(+)	ACAPind -> ACAPorg	0,306	0,082	3,730	0	Suportado	0,138	0,59	1.662
H2(+)	MIS -> ACAPind	0,631	0,067	9,458	0	Suportado	0,662	0,40	1.000
H3(+)	MIS -> ACAPorg	0,537	0,073	7,345	0	Suportado	0,424	0,59	1.662
H4(+)	ACAPorg -> Desempenho	-0,075	0,128	0,583	0,56	Não suportado	0,006	0,01	1.000

Fonte: Dados da pesquisa

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



A hipótese 1 indicou que ACAP individual impacta positivamente na ACAP organizacional e foi suportada (Coef. = 0,306; teste $t = 3,730$). A ACAP com sua complexidade no construto e suas características multidimensionais, multiníveis e dependência do caminho, tornam as relações causais entre os fatores individuais e organizacionais não diretas (LÖWIK, 2013). As ações dos indivíduos determinam a ACAP organizacional, mas a ACAP organizacional também afeta o conhecimento e as ações dos indivíduos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZHAO et al., 2009).

Os resultados levam ao aprofundamento teórico em que durante a Transformação da ACAP Individual, novas ideias são geradas e assimiladas na ACAP Organizacional, então o novo conhecimento é incorporado às rotinas de trabalho podendo ser aplicado por aqueles indivíduos que geram ideias ou por outros pela disseminação na organização.

É possível observar um nível significativo entre as ACAP Individual e Organizacional de que as ações dos indivíduos são importantes para a ACAP organizacional que os colocam em uma posição chave da organização, em que seus elevados níveis de ACAP Individual inspiram o desenvolvimento de capacidades de absorção de outros indivíduos e da organização.

A relação forte entre os construtos de ACAP Individual e Organizacional forma uma condição para apoiar achados de Martinkenaite e Breunig (2016) que esclarecem que as ACAP em nível individual e organizacional interagem por um conjunto de capacidades combinativas que apoiam os comportamentos e facilitam a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos em níveis micro e macro para todas as dimensões da capacidade de absorção.

Entre os fatores individuais que contribuem à ACAP da Organização, há um destaque das Dimensões de Transformação e Aplicação do conhecimento que contribuem para explicar as lacunas de Lowik et al. (2012) e Tian e Soo (2014) na identificação de características individuais que contribuem à ACAP da Organização.

O resultado é diferente de Ojo et al. (2016) que identificam características importantes nas dimensões de aquisição e assimilação do conhecimento no nível Individual, porém, como contribuição ao desenvolvimento da literatura e às práticas gerenciais de ações no desenvolvimento da ACAP Individual e Organizacional, as dimensões não devem ser excluídas ou segregadas e sim estruturadas de forma



complementar para aprimoramento das quatro dimensões e na sua integração entre os níveis Individual e Organizacional.

Assim, foram identificadas características da ACAP Individual, como às da dimensão Transformação e Aplicação, com relações mais fortes na amostra que contribuem às lacunas de estudo de Lowik et al. (2017), aprofundando as interações entre ACAP Individual e Organizacional com indivíduos em funções gerenciais, e Yao e Chang (2017) com fatores individuais que aprimoram a ACAP Organizacional.

De acordo Bouguerra, Mellahi, Glaister, Sadeghi, Temouri e Tatoglu (2022) o setor bancário turco por diversas razões, argumentamos que as características do setor proporcionam um contexto particularmente fértil para estudar o processo de aprendizagem e inovação (AYDEN et al., 2020). Por isso, o Banco Mundial (World Bank, 2021) mostra que a Turquia é a 17.^a maior economia a nível mundial e a maior do Médio e é um alvo favorito entre os investidores dos mercados emergentes. Com a sua economia dinâmica e crescente que liga a Ásia à Europa, a Turquia representa uma economia emergente líder na procura de inovação e oportunidades de aprendizagem (TATOGLU et al., 2020). Este ambiente obrigou os bancos turcos a aumentar rapidamente a sua capacidade de absorção de conhecimento. O setor bancário forneceu a base financeira para o notável crescimento e resiliência da Turquia nos últimos anos. Além disso, o sector tem um papel significativo na promoção da inovação, na oferta de novos produtos e no apoio a outras indústrias, como a agricultura, a construção e a indústria transformadora (WIGLEY; ÇAĞATAY, 2018).

A hipótese 2 indicava que os mecanismos de integração social influenciam positivamente ACAP Individual e foi suportada (Coef. 0,631; teste $t = 9,458$).

A hipótese 3 indicava que os mecanismos de integração social influenciam positivamente ACAP organizacional e foi suportada (Coef. 0,537; teste $t = 7,345$).

Sobre a H4, as análises estão concluindo: hipótese não suportada na pesquisa torna-se relevante para a construção da teoria da Capacidade de Absorção do Conhecimento para a geração de desempenho no ambiente turbulento de mercado e pela Pandemia da COVID19.

No desenvolvimento desta pesquisa, os MIS posicionam-se no modelo como motivadores do processo que permitem a redução de barreiras e apoio no compartilhamento de informações com objetivo de aumentar eficiência de capacidades (ZAHRA; GEORGE, 2002) e podem influenciar de forma positiva ou



negativa o processo da ACAP em todas suas dimensões (TODOROVA; DURISIN, 2007).

O modelo deste estudo segue a proposta de Von Briel et al. (2019) em relação aos MIS. Possuem quatro dimensões inter-relacionadas, socioambiental, afetiva, cognitiva e comportamental, que podem mitigar os desafios à incorporação de conhecimentos distantes, tácitos e complexos. Em um modelo teórico único, os resultados representam níveis significantes na relação estrutural do modelo.

A forma de avaliação dos MIS nos permite uma análise consolidada de suas influências no desenvolvimento das ACAP Individual e Organizacional porque em cada uma das dimensões são incorporados MIS com influência no Indivíduo ou na Organização.

Os MIS atuam de forma complementar entre fatores individuais e coletivos para criar ACAP Organizacional. Assim, embora a ACAP individual seja indispensável, os mecanismos de integração organizacional também são necessários para desenvolver e impulsionar os processos organizacionais para atingir objetivos (CORDERO; FERREIRA, 2019; LÖWIK et al., 2016).

Relacionando as quatro Dimensões dos MIS aos níveis de concordância na percepção dos respondentes e aos resultados no modelo estrutural, todas são percebidas como relevantes. Para Von Briel et al. (2019) cada uma das dimensões apoiam o processo de ACAP com maior intensidade para a absorção do conhecimento distante, tácito ou complexo.

De forma individual, as dimensões dos MIS geram resultados importantes para a absorção do conhecimento, quando relacionadas ao conhecimento distante possui na dimensão cognitiva a ajuda para diminuir a distância, porque quanto mais distante o conhecimento novo estiver do conhecimento existente, maior a chance de que o conhecimento pareça incompatível ou que existam lacunas em sua representação (VON BRIEL et al., 2019). A dimensão cognitiva, que também recebeu o menor percentual de concordância na percepção dos respondentes, pode ser aprimorada com o incentivo à práticas de rotação de tarefas e na melhoria da acurácia da informação para a realização das atividades (VASCONCELOS; MARTINS; ELLIS; FONTAINHA, 2019).

Como alternativas para potencialização da assimilação do conhecimento distante, os MIS para compartilhamento e aprendizagem possuem elevados níveis de concordância e são alternativas importantes aos gestores. A rotinização, que da



mesma forma possui elevados níveis de concordância, deve ser explorada com cautela porque, seguindo Jansen et al. (2005), ao mesmo tempo que diminui a capacidade de adquirir e assimilar o novo conhecimento externo, a ACAP potencial é capaz de transformar com eficiência novos conhecimentos externos em conjuntos de tarefas existentes.

Segundo Von Briel et al. (2019), o conhecimento tácito é importante para inovação de processos por não haver codificação, é altamente pessoal, profundamente enraizado em ações, procedimentos, rotinas, ideais, valores, e reside em membros da equipe. A sua absorção pode acontecer por mecanismos que promovam a integração socioambiental e cognitiva entre os membros da organização e seus parceiros externos.

A dimensão dos MIS relacionada às características socioambientais tem níveis de concordância superior 80% e as interações de grupo demonstram ser eficientes, como também o uso de ambientes virtuais de comunicação síncronas ou assíncronas. O mecanismo avaliado com menor nível de concordância está relacionado ao ambiente físico para integração e colaboração e pode ser prejudicado pelas condições ambientais de isolamento social, como as proporcionadas pela Pandemia de Covid19.

Quanto ao conhecimento complexo, é difícil de absorver e precisa de vários componentes do conhecimento, mas também é preciso entender como ele se inter-relaciona e como pode ser aplicado em novos contextos (VON BRIEL et al., 2019). Frequentemente está distribuído entre indivíduos, grupos e organizações porque é praticamente impossível para um indivíduo e muitas vezes até para uma organização (LANE et al., 2006; MATUSIK; HILL, 1998).

São os mecanismos que promovem a integração social comportamental e cognitiva entre os membros da organização e seus parceiros externos facilitando a absorção de conhecimentos complexos (VON BRIEL et al., 2019). As táticas de socialização, relacionadas ao treinamento e aconselhamento de menos experientes, apresentam o menor nível de concordância e podem ser aprimoradas por ações gerenciais, assim como as interações de grupo e o compartilhamento de opiniões para a tomada de decisão e resolução de problemas.

Os mecanismos que promovem a integração social afetiva entre os membros da organização influenciam positivamente todos os estágios da absorção do conhecimento (VON BRIEL et al., 2019). A dimensão é importante para reconhecimento e assimilação de conhecimentos valiosos e aumenta a profundidade



e a eficiência da solução de problemas, porque os indivíduos em um estado mental positivo tendem a ir além das exigências do trabalho, a integrar mais informações e gerar novas combinações valiosas de informações relevantes e conhecimento tácito (CHIRICO; SALVATO, 2016; GRANOVETTER, 1973; ISEN, 2001).

Os resultados obtidos para a Dimensão Afetiva são fortes quando relacionados ao compartilhamento de experiências de novos conhecimentos e o aprendizado com erros para melhoria da eficiência. Esses resultados são importantes para conhecimento tácito, conforme pesquisa de Valentim et al. (2016) quando buscam compreender práticas de gestão para desenvolver a ACAP Organizacional.

Ainda na Dimensão Afetiva, a conectividade entre os funcionários apresentam forte relação na Dimensão com resultados consistentes e são importantes para aquisição e assimilação do conhecimento, conforme proposto por Jansen et al. (2005).

Por outro lado, uma característica que deve ser monitorada pelos gestores na Dimensão Afetiva, o nível de afinidade entre os membros da equipe que segundo a teoria da “força dos laços fracos” de Granovetter (1973) sugere que quanto mais fortes são os laços entre os membros de um grupo, menos eles tendem a discordar uns dos outros. A condição pode gerar uma moderação negativa da ACAP no Desempenho ou na dimensão Comportamental, porque o alto nível de confiança pode fazer com que os parceiros se sintam tão complacentes que não consigam desafiar as proposições uns dos outros (BENHAYOUN et al., 2021; KOTABE et al., 2011).

Esta dimensão Afetiva dos MIS recebe elevados níveis de concordância e cria relações de conectividade e compartilhamento de experiências que potencializam o ambiente de absorção de conhecimento distante, tácito ou complexo.

Potencializar resultados dos MIS para o desenvolvimento das capacidades está relacionado a prática e conhecimento do indivíduo na utilização do mecanismo, por exemplo: relação com clientes utilizando-se da comunicação síncrona, mensagens instantâneas ou ligações telefônicas possui maior efetividade quando o indivíduo domina técnica e comportamento adequado para realizá-lo. Assim, a organização deve estar preparada para orientação e formação de funcionários e realização da atividade por meio de treinamentos ou manuais de orientações (ELIDJEN; PERTIWI; MURSITAMA; BENG, 2022).

Com os achados e a importância dos recursos relacionados aos MIS em suas dimensões, torna-se relevante que a organização possua na estrutura atenção para o



desenvolvimento e aprimoramento das estratégias de utilização, gestão e monitoramento da eficácia dos recursos.

A hipótese 4 indicou que A ACAP Organizacional impacta positivamente no desempenho das agências e não foi suportada (Coef. = -0,075; Teste t = 0,583).

A literatura coloca a capacidade de absorção como elemento importante ao desempenho econômico e propõe esforços para aumentar o nível da ACAP Organizacional para elevar níveis de desempenho e promover a geração de vantagem competitiva sustentável (DASPIT et al., 2019; KIM; LEE, 2018; LI et al., 2009; NDIEGE et al., 2012; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Níveis elevados de ACAP Organizacional apoiem o sucesso e a sobrevivência de uma empresa a longo prazo, com impacto direto e positivo no desempenho (CENAMOR et al., 2019; ENGELMAN; SCHREIBER, 2018), esta pesquisa revela que a ACAP Organizacional não possui relação suportada com o desempenho das Agências bancárias, com a relação ao coeficiente estrutural do modelo de -0,075. Entretanto, este resultado não invalida ou contesta nenhum estudo anterior, mas chama a atenção para alguns caminhos a serem considerados.

No estudo de Jansen et al. (2005) em empresas da Indústria Financeira Europeia, os dados de performance foram avaliados no período de três anos e as medidas de desempenho não aumentaram necessariamente seu desempenho em ambientes dinâmicos, mas melhoraram seu desempenho, aumentando sua capacidade de absorção potencial. Os estudos de Carmona et al. (2015), sobre a geração de valor através da ACAP na Indústria Financeira Espanhola, propõem um construto de desempenho de forma complexa considerando benefícios e sacrifícios percebidos por clientes para construir uma relação de valor e gerar efeito positivo que são confirmados com elevados níveis de ACAP Organizacional, com indicadores diferentes desta dissertação.

Van Den Bosch et al. (1999) propõem que quando o ambiente de conhecimento é turbulento as empresas tendem a desenvolver ACAP Organizacional voltada à melhoria de processos com baixa eficiência, amplo escopo e muita flexibilidade. Já no momento em que o ambiente de conhecimento é estável, as empresas tendem a desenvolver ACAP Organizacional voltada ao desenvolvimento de novos produtos, com alta eficiência, escopo restrito e pouca flexibilidade (VAN DEN BOSCH et al., 1999; VOLBERDA et al., 2010).



Neste estudo, o desempenho é avaliado em um período de seis meses, em uma indústria de níveis complexos de regulamentação e em período com restrições sociais e econômicas geradas pela pandemia de COVID19 que levantam a discussão sobre algumas considerações relevantes que serão debatidas em paralelo com a teoria.

A Indústria Financeira brasileira é altamente regulamentada e os níveis de governança corporativa geram razoável complexidade das tarefas, fato que resulta na necessidade de mais integração da estrutura interna da empresa e da capacidade de gerenciar fluxos de conhecimento que podem não ser tão eficiente em alguns contextos ou cenários (Weigelt & Miller, 2013).

A eficiência na integração da estrutura e no gerenciamento do conhecimento passa a ser testada pela disputa das instituições tradicionais com novos concorrentes através do PIX, open banking, fintechs, portabilidade de salários ou de empréstimos e financiamentos e o acesso dos clientes a novos produtos e players do mercado em estruturas virtuais.

Ainda, o ambiente gerado pela Pandemia de COVID19, quando o sistema financeiro tradicional é acionado com políticas públicas de enfrentamento, clientes têm suas atividades afetadas por medidas de restrição ao funcionamento e a população perde poder de compra gerando incertezas na capacidade de pagamento de seus compromissos. Ao mesmo tempo, como forma de proteger seus funcionários, as agências bancárias precisaram em pouco tempo adotar o home office para grupos de risco.

Neste momento cabe trazer a proposta teórica do Ambiente Turbulento que para caracterizá-la podemos usar a definição de Adesi et al. (2019, p. 792): “a existência de altos níveis de incerteza, imprevisibilidade, volatilidade da demanda e mudanças nas condições de crescimento dentro de uma indústria”. Esses ambientes desafiam pressupostos-chave do planejamento estratégico tradicional, sendo necessário a reavaliação de grande parte de conceitos e ferramentas de gestão (MUFUDZA, 2019).

Em ambiente turbulento, a literatura ainda indica a necessidade de avanços, mas alguns autores como Kohlbacher et al. (2013) atribuem à ACAP a condição para a organização de reconfiguração do valor de seus recursos. Já nos estudos de Li et al. (2020), em ambientes sob turbulência tecnológica, os benefícios da ACAP no



desempenho do novo produto diminuem e os gestores devem usar MIS gerenciais para mitigar o efeito da turbulência.

Entre os autores que estudam a ACAP em ambientes turbulentos, algumas considerações de Lichtenthaler (2016) justificam o resultado da hipótese 4. Primeiro quanto a perecibilidade do conhecimento em que novos cenários pela mudança regulatória e das condições geradas pela Pandemia da COVID19 fazem com que boa parte do estoque de conhecimento existente deteriore necessitando novos esforços de aquisição, assimilação e transformação de conhecimento para geração de resultado.

Como segunda consideração relevante de Lichtenthaler (2016), empresas diversificadas e complexas podem ter níveis de ACAP elevados em alguns campos, mas em outros pode ser raso. Por fim, as estruturas organizacionais e políticas internas podem complicar o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional, limitando contribuições potenciais para outras unidades ou a capacidade de absorção das unidades estratégicas (LICHTENTHALER, 2016).

Considerações relacionadas ao perfil das Agências bancárias e elevados níveis de ACAP Individual alcançados também são importantes para a discussão da significância da ACAP Organizacional em relação ao Desempenho. A formação de equipes com elevados níveis de ACAP Individual é relevante para o resultado dos níveis de ACAP Organizacional, como já discutido por Huang et al. (2018) e Mason et al. (2020). Assim, o resultado alcançado por uma amostra com essas características gera resultados elevados de ACAP Organizacional e o Desempenho esperado são de níveis semelhantes.

Assim, a hipótese não suportada na pesquisa torna-se relevante para a construção da teoria da Capacidade de Absorção do Conhecimento para a geração de desempenho no ambiente turbulento de mercado e pela Pandemia da COVID19.

Para as intuições financeiras, o aprimoramento da ACAP e seus MIS tornam-se relevantes para integração da estrutura e gerenciamento do fluxo do novo conhecimento para o desenvolvimento de novas estratégias que possam aprimorar a vantagem competitiva e geração de resultado.

6 CONCLUSÕES



Esta pesquisa investigou a relação entre a Capacidade Absortiva Individual (CAI), Capacidade Absortiva Organizacional (CAO) e os Mecanismos de Integração Social (MIS) em agências bancárias. As hipóteses testadas revelaram que a CAI e os MIS afetam positivamente a CAO, porém, a influência da CAO no desempenho das agências não foi confirmada. Os resultados sustentam e expandem as teorias propostas por Löwik et al. (2017), Yao e Chang (2017), e outros, destacando que a capacidade de um indivíduo para adquirir, assimilar e transformar conhecimento externo em ações organizacionais é crucial para o desenvolvimento da CAO. Também foi identificada relação positiva dos MIS com a CAI e a CAO, indicando que estes mecanismos aprimoram ambas as capacidades em nível individual e organizacional.

O estudo também indicou que as características do ambiente físico e cultural das agências merecem atenção, considerando seu papel na facilitação da integração e na implementação de estratégias. Esses achados contribuem para a compreensão multinível da CAI e CAO no contexto das instituições financeiras e oferecem insights para entender como práticas e rotinas podem desenvolver a capacidade absortiva nas organizações. No entanto, uma limitação importante do estudo é que foi conduzido em uma única instituição financeira, resultando na recomendação de expandir a pesquisa para incluir diferentes tipos de instituições e segmentos de atendimento.

Além disso, sugere-se conduzir estudos longitudinais para avaliar como as capacidades se desenvolvem ao longo do tempo e investigar o papel da cultura organizacional, que foi moldada ao longo das décadas por profissionais formados na instituição. Futuros estudos poderiam também explorar e associar cada dimensão dos MIS com as capacidades absortivas a fim de desvendar o potencial de alavancagem de conhecimento através destes mecanismos.

REFERÊNCIAS

ADESI, M.; MURPHY, R.; KEHILY, D. The strategy process of irish quantity surveying firms operating within a turbulent business environment. Association of Researchers in Construction Management. **Proceedings of the 35th Annual Conference**. ARCOM, 791–799, 2019.

ARMSTRONG, C. E.; LENGNICK-HALL, C. A. (2013). The Pandora's box of social integration mechanisms. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 1, p. 4–26,



2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17554251311296530>. Acesso em 20 ago. 2020.

AYDEN, Y.; TATOGLU, E.; GLAISTER, K. W.; DEMIRBAG, M. Exploring the internationalization strategies of Turkish multinationals: A multi-perspective analysis. **Journal of International Management**, v.27, n. 3, September,100783, 2021.

BENHAYOUN, L.; AYALA, N. F.; LE DAIN, M.-A. SMEs innovating in collaborative networks: how does absorptive capacity matter for innovation performance in times of good partnership quality? **Journal of Manufacturing Technology Management**, ahead-of-p(ahead-of-print), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2020-0439>. Acesso em: 10 set. 2020.

BIDO, D. D. S.; DA SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488–536, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BOUGUERRA, A.; MELLAHI, K.; GLAISTER, K.; SADEGHI, A.; TEMOURI, Y.; TATOGLU, E. Absorptive capacity and organizational performance in an emerging market context: Evidence from the banking industry in Turkey. **Journal of Business Research**, v. 139, n. 1, p. 1575-1587, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.077>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CAPPELLARI, G.; WELTER, C. V. N.; HERMES, L. C. R.; SAUSEN, J. O. Capacidade absorptiva: elementos componentes e mecanismos organizacionais de seu desenvolvimento. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 6, p. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eram190028>. Acesso em 10 set. 2020.

CARMONA, P.; MOMPARTLER, A.; LASSALA, C. The relationship between non-audit fees and audit quality: dealing with the endogeneity issue. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 6, p. 777–795, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2014-0163>. Acesso em: 20 set. 2020.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; RUAS, R. L. Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 4, p. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150067>. Acesso em; 20 nov. 2020.

CENAMOR, J.; PARIDA, V.; OGHAZI, P.; PESÄMAA, O.; WINCENT, J. Addressing dual embeddedness: the roles of absorptive capacity and appropriability mechanisms in subsidiary performance. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 239–249, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.002>. Acesso em: out. 2020.

CHANG, H. H.; TSAI, Y.-C.; FU, C.-S.; CHEN, S.-H.; DE PENG, Y. Exploring the antecedents and consequences of technology and knowledge integration mechanisms in the context of NPD. **Information Systems Frontiers**, v. 18, n. 6, p. 1165–1189, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9629-y>. Acesso em: 15 nov. 2020.



CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge internalization and product development in family firms: when relational and affective factors matter. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 201–229, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12114>. Acesso em 14 out. 2020.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1988.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393553>. Acesso em 10 jul 2020.

CORDERO P., L.; FERREIRA, J. J. Absorptive capacity and organizational mechanisms. **Review of International Business and Strategy**, v. 29, n. 1, p. 61–82, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2018-0089>. Acesso em: 15 set. 2020.

DASPIT, J. J.; LONG, R. G.; PEARSON, A. W. How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: a dynamic capability perspective of the family firm. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 2, p. 133–143, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003>. Acesso em: 15 out. 2020.

ELIDJEN, E.; PERTIWI, A.; MURSITAMA, T.N.; BENG, J.T. How potential and realized absorptive capacity increased ability to innovate: the moderating role of structural ambidexterity. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2022. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2021-0298>

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. A relação entre capital intelectual, capacidade absorptiva e inovação: proposta de um framework. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 77, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.43.77-112>. Acesso em: ago, 2020.

ENKEL, E.; HEIL, S.; HENGSTLER, M.; WIRTH, H. Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? **Technovation**, v. 60, n. 61, p. 29–38, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>. Acesso em 20 nov. 2020.

FLOR, M. L.; COOPER, S. Y.; OLTRA, M. J. External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. **European Management Journal**, v. 36, n.2, p. 183–194, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.003>. Acesso em 15 set. 2020.

GAO, S.; YEOH, W.; WONG, S. F.; SCHEEPERS, R. A literature analysis of the use of Absorptive Capacity construct in IS research. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 36–42, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.001>. Acesso em 10 set. 2020.

GEMÜNDEN, H. G., SALOMO, S., & HÖLZLE, K. Role models for radical innovations in times of open innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 408–421, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x>. Acesso em 21 set. 2020.



GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/225469>. Acesso em: 14 out. 2020.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Practical Assessment, Research and Evaluation (Vol. 21), SAGE Publications, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/3b.HairBook2017PLS2ndEd..pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

HUANG, M.; BHATTACHERJEE, A.; WONG, C.-S. Gatekeepers' innovative use of IT: An absorptive capacity model at the unit level. **Information & Management**, v. 55, n. 2, p. 235–244, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.06.001>. Acesso em 15 set. 2020.

ISEN, A. M. An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implications. **Journal of Consumer Psychology**, v. 11, n. 2, p. 75–85, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1207/153276601750408311>. Acesso em: 20 out. 2020.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999–1015, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>. Acesso em 12 ago. 2020.

KIM, C.; LEE, J. The effect of network structure on performance in South Korea SMEs: the moderating effects of absorptive capacity. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 3174, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10093174>. Acesso em: 15 set. 2020.

KOHLBACHER, M.; WEITLANER, D.; HOLLOSI, A.; GRÜNWARD, S.; GRAHSL, H. Innovation in clusters: effects of absorptive capacity and environmental moderators. **Competitiveness Review**, v. 23, n. 3, p. 199–217, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10595421311319807>. Acesso em: 15 set. 2020.

KOTABE, M.; JIANG, C. X.; MURRAY, J. Y. Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: a case of China. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 166–176, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.005>. Acesso em: 15 out. 2020.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>. Acesso em 15 ago. 2020.

LI, J. J.; POPPO, L.; ZHOU, K. Z. Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 349–370, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.813>. Acesso em: 11 ago. 2020.

LI, Y.; KWOK, R. C.-W.; ZHANG, S.; GAO, S. How could firms benefit more from absorptive capacity under technological turbulence? The contingent effect of



managerial mechanisms. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 28, n.1, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1686708>. Acesso em: 14 set. 2020.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 6, p. 664–676, 2016. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1131258>

LIZARELLI, F. L.; DE TOLEDO, J. C.; ALLIPRANDINI, D. H. Mecanismos de integração para diferentes tipos de inovação: estudo de caso sobre empresas inovadoras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 5–32, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/RBGN.V010.3958>. Acesso em: 20 set. 2020.

LÖWIK, S. **Micro-foundations of absorptive capacity: A study on knowledge processes for innovation** in SMEs [Dissertação, University of Twente]. UT Campus Repository, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.3990/1.9789036535298>. Acesso em: 21 nov. 2020.

LÖWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1083–1103, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0433>. Acesso em: 14 set. 2020.

LÖWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. J. Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1319–1341, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0410>. Acesso em: 10 set. 2020.

LÖWIK, S.; VAN ROSSUM, D.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 239–256, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00352.x>. Acesso em: 10 set. 2020.

MARTINKENAITE, I.; BREUNIG, K. J. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 700–708, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.020>. Acesso em 10 set. 2020.

MASON, G.; RINCON-AZNAR, A.; VENTURINI, F. Which skills contribute most to absorptive capacity, innovation and productivity performance? Evidence from the US and Western Europe. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 29, n. 3, p. 223–241, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10438599.2019.1610547>. Acesso em: 15 jan. 2021.

MATUSIK, S. F.; HILL, C. W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 680, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259057>. Acesso em: 10 set. 2020.

MOKHLIS, C. E.; SOUDI, N.; LAHMINE, H. M.; ELMORTADA, A. A critical analysis of absorptive capacity research. **Periodicals of Engineering and Natural Sciences**, v. 8, n. 3, p. 1847–1859, 2020. Disponível em:



<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21533/pen.v8i3.1650.g668>. Acesso em 15 set. 2020.

MUFUDZA, T. Dynamic Strategy in a Turbulent Business Environment. **Strategic Management - a Dynamic View**, p. 1–10, 2019. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81250>

NDIEGE, J. R.; HERSELMAN, M. E.; FLOWERDAY, S. V. Absorptive capacity: Relevancy for large and small enterprises. **SA Journal of Information Management**, v. 14, n. 1, p. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajim.v14i1.520>. Acesso em: 20 ago. 2020.

OJO, A. O.; RAMAN, M.; CHONG, C. W. Individual differences and potential absorptive capacity in joint project teams in the Nigerian upstream oil industry. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 1, p. 45–63, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2014-0050>. Acesso em 15 set. 2020.

OJO, A. O.; RAMAN, M.; CHOY CHONG, S.; WEI CHONG, C. Individual antecedents of ACAP and implications of social context in joint engineering project teams: a conceptual model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 177–193, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0332>. Acesso em 20 set. 2020.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 1–20, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140036>. Acesso em: 10 set. 2020.

PIHLAJAMAA, M. Absorbing radical ideas from unusual sources – the role of social integration mechanisms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 2, p. 131–143, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1297398>. Acesso em 13 set. 2020.

PIHLAJAMAA, M. Absorbing radical ideas from unusual sources: the role of social integration mechanisms. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 30, n. 2, p. 131-143, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1297398>. Acesso em: 15 nov. 2020.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>. Acesso em 15 ago. 2020.

SCIARRETTA, T. **Fintechs desafiam e atraem interesse de bancos**. Febraban Tech: fintech e startups. 2016. Disponível em: <https://noomis.febraban.org.br/temas/fintechs-e-startups/fintechs-desafiam-eatraem-interesse-de-banc>, Acesso em: 10 nov. 2020.

SJÖDIN, D.; FRISHAMMAR, J.; THORGREN, S. How individuals engage in the absorption of new external knowledge: a process model of absorptive capacity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 3, p. 356–380, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12482>. Acesso em 15 nov. 2020.



SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63. 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1252120>. Acesso em 10 ago. 2020.

TATOGLU, E.; FRYNAS, J.G.; BAYRAKTAR, E.; DEMIRBAG, M.; SAHADEV, S.; DOH, J.; KOH, S.L. Why do emerging market firms engage in voluntary environmental management practices? A strategic choice perspective. **British Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 80-100, 2020.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.003>. Acesso em 13 ago. 2020.

TIAN, A.; SOO, C. **Absorptive capacity and creative performance at the individual level**, 2014. Disponível em: http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1723_ANZAM-2014-379.PDF. Acesso em: 10 set. 2020.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>. Acesso em: 15 set. 2020.

TUSHMAN, M. L.; KATZ, R. External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers. **Academy of Management Proceedings**, v. 1980, n. 1, p. 261–265. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1980.4976212>. Acesso em 12 ago. 2020.

TUTIDA, A. **O processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva individual e organizacional sob a lente dos microfundamentos**. Semead, 2020.

TUTIDA, A.; POSSAMAI, C.; BARCELOS, R.; ROSSETTO, C. R. Microfoundations of absorptive capacity: a theoretical discussion about the theme. **Recc**, v. 6, n. 2, p. 1–15, 2020.

VALENTIM, L.; LISBOA, J. V.; FRANCO, M. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 711–725, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12108>. Acesso em: 20 out. 2020.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of Firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551–568, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>. Acesso em: ago. 2020.

VASCONCELOS, A. C.; MARTINS, J. T.; ELLIS, D.; FONTAINHA, E. Absorptive capacity: A process and structure approach. **Journal of Information Science**, v. 45, n. 1, p. 68-83, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165551518775306>. Acesso em: 20 nov. 2020.

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, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>. Acesso em: 10 nov. 2020.

VON BRIEL, F.; SCHNEIDER, C.; LOWRY, P. B. P. B. Absorbing Knowledge from and with External Partners: The Role of Social Integration Mechanisms. **Decision Sciences**, v. 50, n. 1, p. 7–45, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dec.12314>. Acesso em: 23 ago. 2020.

Wang, W., Liu, L., Feng, Y., & Wang, T. (2014). Innovation with IS usage: individual absorptive capacity as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1110–1130. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0160>

WEIGELT, C.; MILLER, D. J. Implications of internal organization structure for firm boundaries. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1411–1434, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2074>. Acesso em: set. 2020.

WIGLEY, A.A.; ÇAĞATAY, S. **The Dynamics of Growth in Emerging Economies: The Case of Turkey**. Routledge, 2018.

WORLD BANK. **The World Bank in Turkey**. World Bank, 2021.

YAO, F. K. F. K.; CHANG, S. Do individual employees' learning goal orientation and civic virtue matter? a micro-foundations perspective on firm absorptive capacity. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 10, p. 2041–2060, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2636>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ZHAO, Z. J.; ANAND, J.; JANE ZHAO, Z.; ANAND, J. A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 959–983, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.780>. Acesso em 20 ago. 2020.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/4134351>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ZHANG, X.; ZHENG, Z.; HUANG, K.; WANG, P. (2014). Organizational culture, inter-organizational learning ability and innovation performance of the technology alliance of small and medium enterprises. **IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, p. 29–33, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/IEEM.2013.6962368>. Acesso em: 15 nov. 2020.

