



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDE
INTERORGANIZACIONAIS: ANALISANDO A INFLUÊNCIA DO CAPITAL
SOCIAL E DA CAPACIDADE ABSORTIVA**

**PERFORMANCE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS PARTICIPATING FIRMS:
INFLUENCES OF THE SOCIAL CAPITAL AND THE ABSORPTIVE CAPACITY**

**EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS INTEGRANTES DE REDES INTER-ORGANIZACIONALES:
ANALIZANDO LA INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN**

Douglas Wegner, Dr.

Universidade de Santa Cruz do Sul/Brazil

dwegner@unisc.br

Alisson Eduardo Maehler, MSc.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil

alissonadm@yahoo.com.br

RESUMO

Este ensaio teórico discute dois fatores que levam empresas participantes de redes interorganizacionais a obterem diferentes desempenhos organizacionais. Utiliza-se como referência o modelo de rede horizontal, constituído com base em relações simétricas de poder entre os participantes e sem a existência de uma empresa líder. Embora os gestores dessas redes procurem oferecer a todas as empresas participantes as mesmas oportunidades de acesso a conhecimentos e recursos, verifica-se que na prática empresas de uma rede atingem diferentes resultados com a participação no arranjo. O argumento deste ensaio é que diferenças na capacidade absorptiva (CA) e no capital social (CS) de cada empresa ajudam a explicar porque elas obtêm diferentes níveis de desempenho ao participar de uma mesma rede. Partindo-se do ponto de vista de que o capital social de uma organização oportuniza acesso a recursos valiosos e tem efeitos positivos sobre seu desempenho, sugere-se que o efeito combinado dos níveis de capacidade absorptiva e de capital social das empresas de uma rede empresarial auxilia a compreender diferenças de desempenho. A contribuição teórica do trabalho consiste na análise da relação entre capacidade absorptiva e capital social e desempenho de empresas em rede e a proposição de um *framework* para estudos futuros.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais; Capital social; Capacidade absorptiva; Desempenho.

ABSTRACT

This paper discusses two factors that push firms enrolled in business networks to achieve different levels of organizational performance and proposes a research framework. Horizontal network is a model based on symmetric power relations among the participants and without a leader firm. Notwithstanding network managers try to offer to all firms the same knowledge and resources opportunities, results usually differ among firms within the same business network. The main assumption of this paper is that firms' differences in absorptive capacity (AC) and in social capital (SC) explain performance differences among firms participating in the same network. Assuming that social capital is an opportunity for an organization to access valuable resources and has positive effects on its performance, we suggest that the combined effect of absorptive capacity level and social capital among firms belonging to the same network helps to understand performance differences. This paper contributes to improve knowledge both, in analyzing the relationship between absorptive capacity, social capital and performance in network connected firms, and in proposing a new research framework.

Keywords: Interorganizational networks; Social capital; Absorptive capacity; Performance.

RESUMEN

Este ensayo teórico discute dos factores que llevan a las empresas integrantes de redes inter-organizacionales a obtener diferentes desempeños organizacionales. Se utiliza como referencia el modelo de red horizontal, compuesto sobre la base de las relaciones de simetría de poder entre los participantes y sin la existencia de una empresa líder. Aunque los gestores de estas redes buscan ofrecer a todas las empresas participantes las mismas oportunidades de acceder a conocimientos y recursos, se verifica que en la práctica, las empresas de una misma red alcanzan resultados diferentes. El argumento de este trabajo es que las diferencias en la capacidad de absorción (AC) y capital social (CS) de cada empresa ayudan a explicar por qué ellas obtienen diferentes niveles de desempeño aunque formen parte de la misma red. A partir del punto de vista de que el capital social de una organización proporciona una oportunidad de acceder a recursos valiosos y tiene efectos positivos sobre su desempeño, se sugiere que el efecto combinado de los niveles de capacidad de absorción y de capital social de las empresas dentro de una red ayuda a comprender las diferencias en el rendimiento. La contribución teórica de este trabajo consiste en analizar la relación entre la capacidad de absorción, el capital social y el desempeño de las empresas en la red; y proponer un marco para futuros estudios.

Palabras clave: Redes inter-organizacionales; Capital social; Capacidad de absorción; Desempeño.

1 INTRODUÇÃO

A continuidade de uma relação interorganizacional ao longo do tempo está ligada à geração de resultados que os participantes não poderiam obter individualmente. Só faz sentido investir tempo e recursos em uma atividade cooperativa caso esta apresente uma relação custo-benefício positiva ou potencialmente positiva. Por consequência, os participantes somente se mantêm ativos e interessados na cooperação à medida que obtêm um desempenho que lhes pareça satisfatório. Em tese, a rede visa oferecer as mesmas oportunidades de aprendizagem e acesso a recursos a todos os seus membros, evitando que haja uma significativa assimetria de benefícios e desempenho, a qual poderia ser vista como negativa pelos participantes e mesmo levar ao desinteresse na relação cooperativa (JARILLO, 1993).

A maior parte dos estudos que analisa os benefícios e resultados alcançados por empresas que cooperam em rede descreve resultados médios obtidos pelos empresários (WEGNER, WITTMANN e DOTTO, 2006; CASTRO, BULGACOV e HOFFMANN, 2011). Na prática, entretanto, empresas de uma mesma rede interorganizacional obtêm distintos níveis de desempenho com a participação em uma rede, como apontam estudos de Pereira e Venturini (2006), e Wittmann, Dotto e Wegner (2008). Diversos fatores relacionados à estrutura da rede interorganizacional e características dos participantes podem fazer com que estes obtenham diferentes níveis de desempenho, ainda que integrem a mesma rede. Atores que ocupam diferentes posições dentro da rede e, por consequência, têm acesso a informações privilegiadas, ou, ainda, ações oportunistas podem fazer com que alguns obtenham maiores benefícios e resultados do que outros.

Nesse contexto, o presente ensaio analisa dois fatores que influenciam diferenças no desempenho de empresas participantes da mesma rede interorganizacional e propõe um *framework* de pesquisa: o capital social e a capacidade absorptiva das empresas. O argumento central é que cada empresa possui níveis diferentes desses dois fatores, influenciando sua possibilidade de se beneficiar das atividades realizadas coletivamente e do conhecimento disponível na rede. Em outras palavras, os fatores são apresentados como relevantes para explicar

porque algumas empresas conseguem obter melhor desempenho financeiro e gerar mais inovações do que outras, mesmo participando da mesma rede interorganizacional.

A análise proposta tem implicações teóricas e gerenciais para o campo organizacional. Do ponto de vista teórico, o ensaio explora a relação entre desempenho – geralmente a última variável dependente nos estudos organizacionais – e duas variáveis independentes, estabelecendo fundamentos para explicar porque algumas empresas conseguem se beneficiar mais do que outras ao participar da mesma rede interorganizacional e transformar isso em desempenho. Do ponto de vista gerencial, o ensaio oferece subsídios para gestores de organizações inseridas em redes, com indicativos de como essas organizações podem potencializar seu desempenho, bem como para gestores de redes interorganizacionais, preocupados em alavancar o desempenho das empresas que compõem a rede e, com isso, garantir a própria continuidade da rede.

Além desta introdução, o ensaio é dividido em outras cinco partes: a segunda seção apresenta brevemente os conceitos de redes de empresas, os benefícios proporcionados pela cooperação e a questão da avaliação de desempenho das empresas participantes; a terceira e quarta seções aprofundam, respectivamente, os conceitos de capacidade absorptiva e capital social, fatores que fundamentam o estudo; a quinta seção discute o *framework* proposto e sua utilização na análise de redes interorganizacionais, enquanto a sexta seção apresenta considerações finais, limitações da análise e proposições de estudos futuros.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS: BENEFÍCIOS E DESEMPENHO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Redes interorganizacionais são constituídas por empresas que veem na cooperação uma possibilidade de adquirir ou aperfeiçoar recursos e obter melhores resultados no mercado (GRANDORI e EBERS, 1999). Sua manutenção ao longo do tempo está condicionada à capacidade de habilitar os participantes a alcançar maior competitividade e desempenho. Como a cooperação demanda esforços de constituição, coordenação e manutenção, com investimentos de tempo e recursos, torna-se fundamental compreender se as redes de empresas realmente permitem aos participantes atingir os resultados esperados e em que nível isso ocorre.

De acordo com Provan e Sydow (2008), a compreensão do desempenho alcançado pela participação em uma rede proporciona aos gestores informações sobre a viabilidade e a importância de manter ou não determinada relação interorganizacional, comparando as expectativas com a realidade e identificando alternativas de potencializar o desempenho. Além disso, é importante não só identificar o desempenho das empresas de uma rede, mas principalmente compreender o que faz com que as empresas tenham diferentes desempenhos e consigam beneficiar-se em maior ou menor grau do conhecimento e das atividades realizadas pela rede. Uma vez que isso seja melhor compreendido, será possível identificar e desenvolver estratégias para potencializar o desempenho dos participantes de uma relação interorganizacional. Por desempenho de empresas participantes de redes entende-se, neste ensaio, inovação, resultados financeiros (crescimento das vendas, participação de mercado, lucratividade), resultados não-financeiros (qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes, rapidez de resposta a demandas dos clientes) e mesmo sobrevivência das empresas, conforme revisão apresentada por Provan e Sydow (2008).

Dado que existe um amplo leque de formatos de relações interorganizacionais (para uma revisão, ver Todeva, 2006) e como forma de delimitar a discussão, este ensaio se concentra na análise de redes horizontais de empresas, modelo constituído com base em relações simétricas de poder entre os participantes e sem a existência de uma organização líder (VERSCHOORE, 2006). Neste modelo, a rede em si não é uma produtora ou comercializadora de bens e serviços. Ela existe como uma representante das empresas que a compõem e executa estratégias que tornem as empresas participantes mais competitivas em seus respectivos mercados. Este modelo diferencia-se de redes verticais, em que há uma empresa líder (CASAROTTO; PIRES, 1999) ou redes estratégicas em que há uma empresa que coordena as demais (JARILLO, 1988).

A efetividade das redes horizontais depende de sua capacidade de potencializar o desempenho das empresas que a integram. A rede pode, por exemplo, definir e executar estratégias de capacitação, negociação, marketing, inovação, bem como oportunizar trocas de informações e conhecimentos, mas estas somente terão sentido e serão válidas à medida que aumentarem a competitividade dos participantes. No caso de redes horizontais de empresas, a operacionalização das estratégias será realizada pelos próprios empresários ou por meio de uma organização administrativa da rede, quando existem gestores contratados com a finalidade de potencializar o desempenho das empresas da rede (PROVAN; KENIS, 2008). A Figura 1 mostra a relação entre a rede e as empresas participantes, no modelo de governança através de uma organização administrativa da rede.

Quando se trata de redes de empresas onde o número de participantes é variável e os relacionamentos entre os atores são múltiplos, surgem dificuldades para a mensuração de resultados. Sydow e Milward (2003) ressaltam pelo menos quatro problemas que devem ser mencionados. O primeiro diz respeito à escolha dos critérios mais adequados de avaliação, que podem variar em função da ocasião e propósito da avaliação. Segundo, a avaliação pode e deve ser abordada em diferentes níveis de análise (tanto no nível da rede quanto dos participantes). Terceiro, as características das redes, como por exemplo, suas propriedades estruturais, são tanto resultados quanto insumos para o desenvolvimento e evolução das redes, gerando conflitos na avaliação. Quarto, a avaliação de redes, como qualquer avaliação, é um processo político com alguns resultados imprevisíveis.

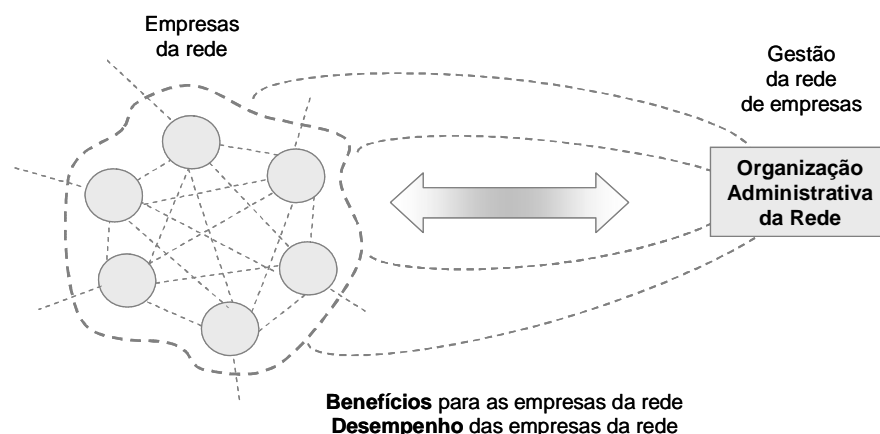


Figura 1- Relação entre a rede e empresas participantes

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme Olk (2005), outra dificuldade inerente ao processo está em compreender o grau em que uma aliança ou rede de empresas cria valor e transfere este valor para as empresas parceiras. Isto é, não basta que o sujeito coletivo crie valor, mas é fundamental que as empresas participantes sejam capazes de capturar esse valor e transformá-lo em vantagens competitivas, como será abordado na seção sobre capacidade absorviva. Além disso, o fato de empresas constituírem uma mesma rede não significa que todas elas possuem as mesmas conexões e as mesmas relações, tampouco que façam uso delas da mesma forma. Assim como Giuliani (2005) verificou em *clusters* empresariais, não se pode presumir que a participação de um grupo de empresas em uma mesma rede seja capaz de fazer com que todas tenham um bom desempenho ou consigam obter o mesmo nível de benefícios.

Se por um lado há diversas limitações para a mensuração do desempenho obtido por empresas participantes de redes, por outro lado diversos estudos acadêmicos nacionais e internacionais analisaram os benefícios obtidos pelas empresas em rede, como, por exemplo, Podolny e Page (1998), Brass *et al.* (2004), Pacagnan, 2006; Verschoore e Balestrin (2008) e Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Tureta e Paço-Cunha (2008) e Oliveira e Cândido (2009). Em geral, tais estudos partem da percepção dos empresários sobre como a rede contribuiu para o desempenho de sua empresa, em um determinado momento no tempo.

Verschoore e Balestrin (2008) analisaram os resultados competitivos obtidos por 443 empresários associados a redes de empresas no estado do Rio Grande do Sul. Cinco aspectos principais foram destacados na pesquisa como benefícios gerados pela cooperação: provisão de soluções, ganhos de escala e de poder de mercado, aprendizagem e inovação, relações sociais e redução de custos e riscos. Um achado importante da investigação refere-se aos benefícios da troca de informações e aprendizagem proporcionadas pelas relações sociais existentes dentro da rede, convergindo para a discussão apresentada na sequência deste ensaio.

Balestrin, Vargas e Fayard (2008), por seu turno, focaram na aprendizagem gerada pelas relações interorganizacionais como um benefício significativo para seus participantes e que contribui para potencializar seu desempenho. Vários espaços físicos e virtuais foram identificados como potencializadores para a troca de conhecimentos, em especial conhecimentos tácitos, tais como viagens e visitas a feiras e indústrias, confraternizações e encontros informais.

No contexto internacional, estudos como os de Podolny e Page (1998) demonstram que a participação de empresas em uma rede pode trazer benefícios como, por exemplo, aprendizagem, *status* e legitimidade, benefícios econômicos e facilidade na gestão da dependência de recursos, provendo aos participantes o acesso a recursos limitados e necessários à sua competitividade. Brass *et al.* (2004), em uma extensa revisão de pesquisas realizadas sobre redes de empresas, identificaram uma série de benefícios que as empresas podem obter através da cooperação. Segundo os autores, as redes são boas transmissoras de informações e agilizam a difusão de práticas de gestão entre os participantes, contribuindo significativamente para a inovação. Por consequência, impactam positivamente na expectativa de sobrevivência e no desempenho das empresas.

Nos artigos revisados, observa-se que os benefícios da participação de empresas em redes geralmente são considerados como simétricos entre os participantes. Embora esse seja um objetivo das relações interorganizacionais cooperativas, os estudos não analisam as assimetrias de benefícios que ocorrem na prática,

entre empresas de uma mesma rede. Além disso, ainda existem significativas dificuldades quanto à mensuração dos benefícios e do desempenho obtido por uma empresa em decorrência da participação em redes de empresas (SYDOW; MILWARD, 2003). O processo de avaliação do desempenho de empresas em redes é importante não só para compreender a eficácia das estratégias cooperativas, como também para entender porque empresas integrantes de uma mesma rede alcançam níveis de resultados diferentes, se teoricamente todas podem usufruir dos mesmos benefícios e estratégias coletivas.

O argumento central deste ensaio teórico é que a capacidade absorptiva e o capital social de cada empresa influenciam a obtenção de informações e conhecimentos da empresa e, por consequência, seu desempenho em termos financeiros e não-financeiros. As seções seguintes exploram os fatores elencados, respectivamente a capacidade absorptiva e o capital social das empresas.

3 CAPACIDADE ABSORTIVA

Cada vez mais as empresas de diversos setores de atuação passam a valorizar o conhecimento existente (dentro ou fora da empresa) como um componente estratégico para o seu negócio. Pesquisas como a de Wu, Ong e Hsu (2008) destacam ser o conhecimento existente na mente dos funcionários ou nos sistemas de informação um recurso chave para a estratégia de negócios. No entanto, ao mesmo tempo em que as empresas são confrontadas com o desafio de inovar e, portanto, investir em novos conhecimentos, elas se deparam com limitações internas referentes aos recursos necessários para tal. Em um cenário de rápidas mudanças tecnológicas e expectativas dos consumidores, mesmo organizações de grande porte possuem alcance limitado em termos de recursos e capacidade de acompanhar as mudanças na base de conhecimentos, tornando os processos de inovação e formulação de estratégias complexas.

Em se tratando empresas de pequeno porte, é ainda mais latente a dificuldade de obter e utilizar conhecimentos, de maneira que o estabelecimento de relações com parceiros pode ser uma alternativa viável para o compartilhamento de recursos e conhecimentos que de forma individual seriam de difícil obtenção (IRELAND, HITT E VAIDYANATH, 2002; TRACEY; CLARCK, 2003; GRAY, 2006).

O conhecimento organizacional necessita ser compartilhado e potencializado em um processo dinâmico para, entre outros resultados, conduzir à geração de inovações organizacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MOUSTAGAFIR, 2008; FLATTEN *et al.*, 2011). Nesse sentido, um conceito importante é o de capacidade absorptiva, que se refere à capacidade da empresa de reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo de modo comercial (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O artigo dos autores é uma obra seminal sobre o tema e diversos estudos e pesquisas têm sido feitos ao longo dos anos no sentido de melhorar e ampliar as suas proposições, acrescentando novas rotinas e variáveis, como, por exemplo, Zahara e George (2002), Todorova e Durisin (2007), Andrade (2009) e Flatten *et al.* (2011).

Todorova e Durisin (2007) ampliaram o modelo clássico de Cohen e Levinthal (1990), sugerindo novos elementos relacionados à Capacidade Absortiva (Figura 2). Como mencionado, a Capacidade Absortiva permite à empresa reconhecer o valor do novo conhecimento, assimilá-lo e posteriormente aplicá-lo em novos produtos e

serviços. Para que esse processo possa ser bem sucedido, uma base existente de conhecimentos prévios, investimentos em P&D e recursos humanos com um bom nível de conhecimento facilitariam o processo e permitiriam ampliar o fluxo de inovações.

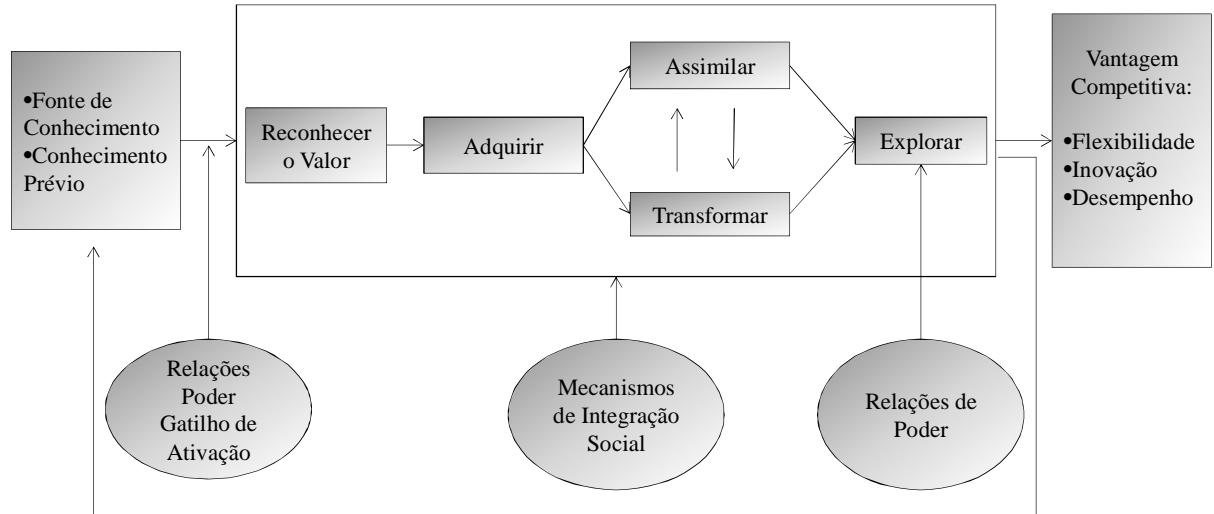


Figura 2 - Modelo de capacidade absorptiva ampliado
Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007)

O modelo de capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990) destaca três processos indispensáveis: é necessário que a empresa seja capaz não apenas de reconhecer o valor do conhecimento com o qual está tomando contato, mas também de assimilar este conhecimento e aplicá-lo de uma forma que gere inovações. Minbaeva *et al.* (2003) e De Negri (2006) argumentam que os recursos humanos e os processos de comunicação são fatores que influenciam a capacidade absorptiva das empresas e por consequência a transferência de conhecimentos. Outro elemento relacionado à capacidade absorptiva é denominado *gatekeepers* (ou guardiões, em tradução livre). Segundo Cohen e Levinthal (1990, p. 132), “um *gatekeeper* monitora o ambiente e traduz a informação técnica para uma forma mais “compreensível” para o grupo de pesquisa”. Assim, para os autores, esse indivíduo seria o profissional responsável pela análise de informações externas, provenientes do mercado ou de outras empresas, e com experiência suficiente para reconhecer o valor de tais informações. Podem ser cientistas, vendedores ou executivos com visão de mercado e, portanto, necessários para o reconhecimento de informações e conhecimentos valiosos à empresa.

Há também os *activation triggers* (ou gatilhos de ativação, em uma tradução livre), eventos que encorajam ou impelem a empresa a responder a estímulos internos e externos específicos (ZAHARA; GEORGE, 2002). Como salientam os autores, os eventos podem estar na forma de crises organizacionais internas, que redefinem a estratégia. Assim sendo, crises podem intensificar os esforços da organização em buscar e aprender novas habilidades e desenvolver novos conhecimentos que aumentam a capacidade absorptiva, como descrito por Andrade (2009).

Outro elemento relacionado à CA refere-se aos mecanismos de integração social utilizados pela empresa para facilitar o compartilhamento e difusão do conhecimento na organização. Zahara e George (2002), Todorova e Durisin (2007) e Fósfori e Tribó (2008) apresentam entendimento semelhante para essa questão, de modo que nos três trabalhos se percebe que a integração social contribui para a assimilação de conhecimento. Certas estruturas organizacionais, espaços e políticas formais podem ampliar a troca de conhecimentos, de modo que tais mecanismos estariam positivamente relacionados à capacidade absorptiva. Por seu turno, as relações de poder, no entendimento de Todorova e Durisin (2007, p. 782), se referem ao “entendimento sobre porque apenas uma parte do conhecimento novo é usado pela organização e porque algumas organizações são melhores em explorar o conhecimento externo”. Nesse sentido, Andrade (2009) argumenta que as relações de poder (internamente) são aquelas que reconfiguram a alocação de recursos para a inovação, ao passo que externamente as relações de poder são exercidas por consumidores e *stakeholders*. Sendo assim, as relações de poder tem um efeito moderador sobre o aproveitamento de novo conhecimento, através da ação de seus agentes (gestores e colaboradores) na organização.

De um modo geral, as empresas não possuem o mesmo patamar de capacidade absorptiva (JANSEN; VAN DE BOSCH; VOLBERDA, 2005). Uma série de fatores e recursos torna cada empresa única, com possibilidades e limitações distintas. Esse argumento provém da Visão da Firma baseada em Recursos, desenvolvida por autores como Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993). Nessa abordagem, os recursos estão distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, de modo que sustentar essa heterogeneidade e explorá-la permitiria desenvolver vantagens competitivas. Fatores como tamanho da empresa, tempo de existência e formação dos gestores poderiam influenciar na capacidade de absorção de conhecimento, levando a diferentes desempenhos competitivos, mesmo em um ambiente semelhante a todas as empresas.

A partir dos elementos descritos anteriormente, Zahra e George (2002) alertam que existe uma diferença entre a capacidade absorptiva potencial de uma organização e sua capacidade absorptiva realizada. Capacidade absorptiva potencial torna a empresa receptiva a adquirir e assimilar conhecimentos externos. Permite a ela avaliar e adquirir conhecimentos externos, mas não garante a exploração destes conhecimentos. Assim, existe uma diferença entre a capacidade de monitorar o ambiente e coletar informações e conhecimentos, de um lado, e a capacidade de explorar este conhecimento em favor da competitividade da empresa, por outro lado. A capacidade absorptiva realizada é uma função das capacidades de exploração e transformação da empresa. Reflete sua capacidade de utilizar o conhecimento absorvido, transformando-o em inovações e resultado competitivo.

Realizando um paralelo entre os conceitos de capacidade absorptiva potencial e realizada com as dimensões da capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e exploração) referidas por Zahra e George (2002), pode-se verificar a existência de várias categorias de organizações, desde aquelas que possuem uma capacidade absorptiva extremamente limitada até aquelas que possuem essa capacidade altamente desenvolvida, pois realizam eficazmente os processos relacionados às quatro dimensões. De Negri (2006) salienta que firmas com maior capacidade de absorção seriam mais aptas a aproveitar as externalidades e transbordamentos tecnológicos provenientes de fontes externas, como universidades, centros de pesquisa e

outras empresas. Nesta visão, o conhecimento estaria “no ar”, bastando às organizações mais inovadoras recebê-lo e transformá-lo em novos produtos e processos.

A capacidade de uma organização em identificar os elementos que contribuem para ampliar a absorção de conhecimento interno e externo é fundamental para o desenvolvimento de sua capacidade absorptiva, como também salienta Andrade (2009). À medida que uma organização é capaz de analisar e aperfeiçoar suas rotinas de aquisição, assimilação, transformação e exploração, ela tende a desenvolver uma melhor capacidade absorptiva, tanto potencial como realizada. Nesse sentido, trabalhos como o de Flatten *et al.* (2011) buscam operacionalizar adequadamente essas variáveis e oferecer indicativos que possam ser usados como ponto de partida para pesquisas acadêmicas. Mais recentemente, novos desdobramentos em relação ao conceito de capacidade absorptiva buscam avançar em pesquisas que a relacionem a temas como a inovação aberta (SPITOVEN; CLARYSSE; KNOCKAERT, 2011), a aquisição de empresas de países emergentes, como é o caso da China (DENG, 2012) e a pesquisa em sistemas de informação (ROBERTS *et al.*, 2011). Assim, as pesquisas com capacidade absorptiva abrangem não só as firmas de forma individual, mas as redes de empresas e seus processos de fusão, aquisição e *joint ventures*.

As relações interorganizacionais oferecem um importante espaço para o compartilhamento de diferentes conhecimentos e vivências, proporcionando aprendizado para os seus participantes (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008). A interação entre os seus membros não somente permite a troca de conhecimentos já existentes como também incentiva a geração de novos conhecimentos que modificam as organizações participantes e a relação cooperativa em si, como salienta Tsai (2001). Além disso, a capacidade absorptiva de cada empresa representa um importante fator influenciador do nível de aprendizagem e absorção de conhecimentos que esta empresa poderá atingir na rede, levando à seguinte proposição:

Proposição 1: A capacidade absorptiva de cada empresa participante de uma rede interorganizacional influencia o seu desempenho.

A seção seguinte do ensaio explora o segundo fator considerado no argumento central do estudo: o capital social como influenciador do desempenho de empresas em rede.

4 CAPITAL SOCIAL

O conceito de capital social tem Bourdieu como um de seus principais desenvolvedores. Esse autor define capital social como os “recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimentos mútuos” (BOURDIEU, 1998, p. 67). Ou seja, ele emerge por meio da vinculação a um grupo, um conjunto de agentes que possuem propriedades comuns e que são unidos por determinadas ligações. Bourdieu utiliza o conceito para explicar como as relações de poder se manifestam em um campo social, a partir da distribuição desigual de capital social, que determina a posição que cada agente ocupa nesse campo (MARTELETO e SILVA, 2004). De maneira semelhante, Nahapiet e Ghoshal (1998) caracterizam capital social como a soma dos recursos atuais e potenciais que existem e estão disponíveis

em uma rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social. O capital social refere-se tanto à rede em si (as conexões entre um grupo de atores sociais) quanto aos ativos que podem ser mobilizados através desta rede.

Ainda que se reconheça a possibilidade de uso do conceito de capital social para analisar as posições e relações de poder dos agentes em um campo social – inclusive nas redes de empresas – este ensaio foca na compreensão de como as empresas utilizam suas redes de relações para obter maior desempenho. Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que os pesquisadores costumam atribuir as vantagens de uma organização sobre as demais à capacidade desta organização em criar e compartilhar conhecimento. Para esses autores, o capital social tem um importante papel para facilitar a aquisição e criação de conhecimento por parte das empresas. Em tese, é em função deste capital social mais denso que determinadas empresas, dentro de certo limite, possuem vantagens sobre as demais. A proposição central da teoria do capital social é que redes de relacionamentos constituem um recurso valioso que habilita os membros a obter recursos de outros participantes. Diferente de outras formas de capital, o capital social não é propriedade de um único ator, mas está imbricado nos relacionamentos e pode ser ganho ou perdido à medida que laços são construídos ou desfeitos (COLEMAN, 1988).

Mesmo dentro de uma rede horizontal de empresas com característica de rede universal (TODEVA, 2006), em que, teoricamente, todos têm a possibilidade de entrar em contato com todos, existem níveis de relacionamentos e contatos entre os participantes que podem ser explicados pelo capital social de cada um.

Três dimensões caracterizam o capital social.

A **dimensão estrutural** do capital social refere-se ao padrão de conexões entre os atores, isto é, com quem e como um determinado ator se relaciona. Entre as mais importantes facetas dessa dimensão estão a presença ou ausência de laços entre atores, a configuração da rede em termos de medidas como densidade, conectividade e hierarquia (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Outros autores citam como elementos definidores desta dimensão o número de contatos de um ator (UZZI; GILLESPIE, 2002; McFADYEN; CANNELLA Jr., 2004; SMITH, COLLINS; CLARK, 2005), a diversidade dos contatos, a configuração e a estabilidade da rede (INKPEN; TSANG, 2005) e a posição de um ator na rede de contatos, ou seja, com quem ele tem contato e como ocorre esse contato (LESSER, 2000).

Em um estudo que analisou as redes de proprietários conectados por meio de sua participação no capital de uma ou mais empresas, Lazzarini (2007) verificou que atores que possuíam posições estratégicas na rede conseguiram explorar melhores oportunidades. Embora o autor não utilize o termo capital social, a posição de atores em uma rede – como, por exemplo, sua centralidade ou sua capacidade de atuar como ponte entre outros atores – refere-se à dimensão estrutural do capital social. De maneira semelhante, no estudo de Soda (2011) foi evidenciado que as empresas que atuam nessa posição de ponte podem se beneficiar de vantagens informacionais, traduzindo essas vantagens em níveis mais altos de inovação. Seevers, Skinner e Dahlstrom (2010), por sua vez, identificaram que a diversidade de contatos de uma rede de empresários varejistas dá acesso a novos contatos que ocupam posições estratégicas no mercado. Esses novos contatos contribuem para a obtenção de recursos informacionais que impactam positivamente o desempenho dos negócios.

A **dimensão relacional** do capital social refere-se ao tipo de relações que atores ou unidades sociais desenvolveram ao longo do tempo. Nesta dimensão há uma mudança de foco da configuração da rede de

relacionamentos para o conteúdo e as características desses relacionamentos. Refere-se a cada relação individual de um ator com outros, em termos de intensidade do relacionamento (GRANOVETTER, 1973), a multiplexidade da relação, isto é, a quantidade de papéis dos atores na relação (BURT, 1997), e as normas subjacentes de um relacionamento (LARSON; STARR, 1993). McFadyen e Cannella Jr. (2004) também ressaltam que a frequência de interação entre os atores é um importante elemento para o aprofundamento das relações. “Os relacionamentos se aprofundam à medida que os parceiros passam tempo juntos” (McFADYEN; CANNELLA Jr., 2004).

Liao e Welsch (2003) fizeram uma pesquisa com 462 empreendedores nos Estados Unidos e verificaram que confiança é o elemento precursor para a aquisição de recursos e para a troca e combinação de conhecimentos. Aqueles atores que desenvolvem um alto grau de confiança e confiabilidade estão mais aptos a se apropriar dos conhecimentos, informações e outras formas de recursos disponíveis na sua rede social. Inkpen e Tsang (2005) também ressaltam o papel da confiança entre o empresário e sua rede social, visto que ela influencia a disposição dos membros da rede de compartilhar conhecimentos. Uma atmosfera de confiança contribui para a troca de conhecimentos entre parceiros porque estes sentem que não precisam proteger a si próprios do comportamento oportunista dos outros. A existência de laços fortes entre os parceiros, resultante de conhecimento mútuo e transações repetidas, constitui-se em importante fator para que a troca de conhecimentos seja potencializada. Kale, Singh e Perlmutter (2000) mostram que existe uma relação positiva entre a força dos laços e o grau de aprendizagem em alianças. Em outro estudo, Leana e Pil (2006) ressaltam que membros de uma rede de contatos que confiam uns nos outros tendem a compartilhar informações que não estão disponíveis para outros fora do círculo de confiança.

A terceira dimensão do capital social proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998) é a **dimensão cognitiva**. Refere-se às interpretações e representações compartilhadas (TSAI e GHOSHAL, 1998), bem como sistemas de significado entre as partes (NAHAPIET; GHOSHAL 1998). Inkpen e Tsang (2005) destacam objetivos compartilhados e cultura compartilhada entre os membros da rede como duas importantes facetas desta dimensão. Objetivos compartilhados referem-se à medida em que os participantes da rede compartilham uma compreensão comum sobre os objetivos da rede e sobre as atividades desenvolvidas, enquanto cultura compartilhada refere-se ao grau em que normas de comportamento governam relacionamentos. Nahapiet (2008) complementa que a dimensão cognitiva do capital social refere-se às representações, interpretações e sistemas de significados compartilhados entre atores e que habilitam ou restringem suas trocas sociais.

Segundo Leana e Pil (2006), a dimensão estrutural do capital social é a que recebe maior atenção nos estudos acadêmicos e por isso também a maneira mais usual de operacionalizar capital social nas pesquisas empíricas. Porém, identificar somente a estrutura de relacionamentos entre atores não permite compreender o caráter e o conteúdo das relações, já que o capital social está relacionado aos recursos que são criados através de relações entre os atores. Os autores sugerem que as pesquisas sobre o tema incluam a dimensão relacional e a dimensão cognitiva, visto que essas ajudam a explicar o tipo de relação existente entre os atores e os recursos que podem ser mobilizados através delas.

Ao contrário de outras formas de capital, como o capital financeiro, por exemplo, o capital social é uma propriedade conjunta das partes em um relacionamento e nenhum ator pode deter direitos de propriedade

exclusivos. Além disso, ele torna possível a aquisição de recursos que não poderiam ser obtidos sem ele ou que teriam um custo extra para serem obtidos. Através de relações em rede, atores podem ter acesso a recursos que, de outra forma, precisariam adquirir a preços de mercado ou que sequer estariam disponíveis para aquisição, como acontece com muitos conhecimentos partilhados em redes empresariais. O argumento de Nahapiet e Goshal (1998) é que o capital social gera importantes influências no desenvolvimento de capital intelectual, entendido como o conhecimento e a capacidade de conhecer de uma coletividade social. Trata-se, portanto, de um recurso valioso para indivíduos e organizações.

A principal proposição de Nahapiet e Goshal (1998) é que o capital social facilita a criação de capital intelectual ao afetar as condições necessárias para a troca e combinação de conhecimentos. Nesse sentido, as diferenças entre as empresas, inclusive no desempenho, podem representar diferenças na sua habilidade de criar e explorar o capital social. Aquelas empresas que desenvolvem configurações próprias de capital social têm uma probabilidade maior de ser bem sucedidas.

Adler e Kwon (2002) argumentam que o capital social é o recurso disponível para os atores em função da sua localização na estrutura de relações sociais. Também para esses autores o capital social de cada ator pode ajudar a explicar as diferenças de desempenho desses atores em relações competitivas. As ações de grupos e indivíduos podem ser altamente facilitadas pelas suas relações diretas e indiretas com outros atores em relações sociais. Assim como outros tipos de capital, o capital social também pode ser entendido como um ativo no qual podem ser investidos recursos com vistas a obter benefícios futuros. Isto é, seu desenvolvimento requer investimentos cujos benefícios podem ou não se concretizar, ou podem ocorrer em maior ou menor grau. Investir no capital social pode levar ao acesso a informações privilegiadas, poder e solidariedade.

Como Adler e Know (2002) deixam claro, o capital social pode ser convertido em outras formas de capital. Ou seja, as vantagens conferidas pela posição de um determinado ator em uma rede social podem ser convertidas em conhecimentos e posteriormente em benefícios econômicos. Sob esse ponto de vista, o capital social pode, inclusive, ser um substituto ou compensador da falta de recursos financeiros, por meio de conexões superiores. Em determinado contexto, as conexões de um ator e os recursos a que essas conexões dão acesso podem ser mais importantes do que os recursos financeiros desse ator. Este argumento é especialmente relevante para atores participantes de redes interorganizacionais, visto que através do capital social podem construir relações que lhes dêem acesso a recursos importantes, escassos no mercado ou que eles não teriam condições de adquirir.

Outra observação importante é que o capital social necessita de investimentos para sua manutenção. Relações sociais precisam ser periodicamente renovadas e reconfirmadas para que não percam a eficácia (ADLER; KNOW, 2002). Para esses autores, o capital social não está alocado nos atores em si, mas em suas relações com outros atores. Diferentes ligações entre atores levarão a diferentes efeitos, ou seja, o tipo de relação entre dois atores será determinante para os efeitos possíveis de troca de conhecimentos e recursos entre esses atores. Para que seja possível trocar e desenvolver recursos entre atores, é necessário que haja oportunidade, motivação e habilidade.

Por um lado, o capital social gerado por uma rede social pode gerar benefícios para os atores, tais como acesso a uma amplitude de fontes de informações, melhora na relevância e velocidade de acesso a informações, influência, controle e poder, bem como solidariedade, decorrente de normas e crenças sociais fortes, associadas com o grau de fechamento do grupo social. Por outro lado, não se deve esquecer que o excesso de fechamento de uma rede social pode levar à perda de contato da rede com atores externos e, conseqüentemente, pode dificultar o acesso a informações não-redundantes e capazes de estimular a inovação, gerando um efeito de entropia (GRANOVETTER, 1985).

Estudos empíricos demonstram que o capital social de uma organização tem efeitos positivos sobre seu desempenho. Leana e Pil (2006), por exemplo, examinaram os efeitos do capital social interno e externo sobre o desempenho organizacional e identificaram uma relação positiva entre as variáveis. Geletkanycs e Hambrick (1997) analisaram os laços externos de executivos de duas indústrias (alimentos e tecnologia) e concluíram que a rede de relações dos gestores (seu capital social) é uma importante fonte de informações e conhecimentos para complementar sua experiência, influenciando no desempenho da organização.

Assim, uma constatação teórica com base em Nahapiet e Goshal (1998), Adler e Kwon (2002), Inkpen e Tsang (2005), Lesser (2000), Tsai e Goshal (1998) e Larson e Starr (1993) é que empresas que possuem melhores relações sociais dentro de uma rede e desenvolvem seu capital social tendem a ter melhor acesso a informações e recursos importantes de outros parceiros. Participantes de uma rede que investem recursos no desenvolvimento de uma rede social ou que ocupam uma posição chave em uma rede podem ter mais facilidade em obter recursos que lhes dêem vantagens competitivas e conduzam a melhor desempenho. Com base nisso apresenta-se a seguinte proposição teórica:

Proposição 2: O capital social de cada empresa participante de uma rede interorganizacional influencia o seu desempenho.

5 PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* DE PESQUISA

As seções anteriores apresentaram separadamente conceitos que dão base à discussão proposta neste ensaio. Os conceitos de capacidade absorptiva e capital social das empresas foram discutidos, bem como a questão do desempenho obtido por empresas participantes de redes interorganizacionais. Entende-se que esses dois fatores podem contribuir para uma melhor compreensão das diferenças de desempenho de empresas participantes de uma mesma rede interorganizacional.

Embora vários estudos apresentem estes dois fatores isoladamente como influenciadores do desempenho (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI, 2001; ADLER; KWON, 2002; FOSFURI; TRIBO, 2008; CHEN; LIU; TSAI, 2008), neste ensaio propõe-se que capacidade absorptiva e o capital social estão inter-relacionados e influenciam o desempenho empresarial de maneira complementar. Uma empresa que tenha alta capacidade absorptiva, mas não o capital social para obter recursos informacionais e conhecimentos relevantes, terá reduzidas suas possibilidades de inovação e de potencializar o desempenho. Por seu turno, empresas com alto capital social – uma extensa e valiosa rede de relacionamentos – mas sem uma capacidade absorptiva

desenvolvida, terão poucas condições de aproveitar os recursos que as relações sociais lhes oferecem. Zaher e Bell (2005) ressaltam que uma rede de relacionamentos apenas oferece à empresa focal o potencial de acessar os recursos desses contatos. É preciso que a empresa tenha capacidades para explorá-los.

As empresas necessitam preocupar-se em desenvolver sua rede de relacionamentos, fortalecer o capital social e, ao mesmo tempo, desenvolver as capacidades para adquirir, assimilar, transformar e explorar os conhecimentos. Estes podem estar disponíveis e acessíveis através dos relacionamentos proporcionados pela rede, mas somente levarão à geração de inovações e ao desempenho superior se as empresas souberem utilizá-los. A existência de rotinas organizacionais internas para transformar e explorar os conhecimentos obtidos através das relações sociais é fundamental para a capacidade absorptiva realizada, efetivamente levando a inovações de produtos, processos, inovações mercadológicas e gerenciais. Zaher e Bell (2005) reforçam que não é suficiente que gestores foquem sua atenção somente no desenvolvimento de capacidades internas, nem é suficiente que apenas estruturam uma rede de contatos para capturar informações e conhecimentos. Gestores precisam equilibrar esforços para assegurar que as duas atividades sejam realizadas.

Adler e Kwon (2002) também ressaltam que não se pode esperar obter qualquer valor de relações sociais a partir de atores que não possuam as habilidades (e os recursos) para oferecer ajuda. O valor que uma empresa pode extrair da sua rede de relações – seu capital social – está diretamente ligado à qualidade dos recursos controlados ou existentes nessa rede. Isto é, o número de relações de um ator, as características dessas relações e os recursos a que essas relações são acesso são fundamentais para que esse ator potencialize seu desempenho, segundo estudos de Uzzi e Gillespie (2002), Inkpen e Tsang (2005) e Lesser (2000). Portanto, apresenta-se a seguinte proposição teórica:

Proposição 3: O capital social e a capacidade absorptiva de uma empresa estão relacionados e influenciam o seu desempenho.

Os argumentos apresentados permitem deduzir que tanto capacidade absorptiva quanto capital social das empresas têm influência no desempenho que cada empresa pode obter com a participação em uma rede interorganizacional. A Figura 3 sintetiza as relações teóricas discutidas e as proposições apresentadas.

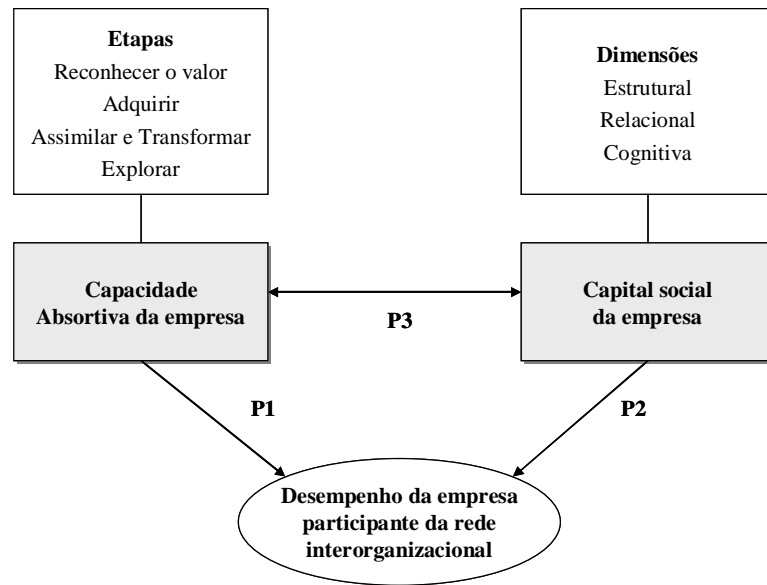


Figura 3 - *Framework* proposto
Fonte: Elaborado pelos autores

5.1 Limitações e direcionamentos para estudos futuros

A ênfase deste ensaio recaiu sobre o capital social e a capacidade absorptiva de empresas participantes de redes interorganizacionais. No entanto, em outro nível de análise deve-se considerar que a rede em si, por meio de sua organização administrativa e seus gestores, também possui um determinado nível de capacidade absorptiva. Isso significa que a rede está estruturada e habilitada a identificar conhecimento externo relevante através de seus gestores, processá-lo e transferi-lo para as empresas participantes. Mesmo que exista um considerável reservatório de conhecimentos nas empresas que compõem a rede, o qual pode ser trocado e aperfeiçoado para gerar inovações e benefícios às empresas individuais, a rede deve permanecer suficientemente aberta para obter novos conhecimentos a partir do meio em que está inserida. Granovetter (1985) alerta que a rede deve evitar o risco de um fechamento excessivo, impedindo que novo conhecimento seja agregado ao grupo.

Neste nível de análise – capacidade absorptiva da rede –, os gestores da rede devem se responsabilizar pela criação de mecanismos que permitam a aquisição e assimilação de conhecimentos externos à rede e sua posterior transformação e exploração com vistas a melhorar o desempenho das empresas. Desenvolver a capacidade absorptiva da rede pode contribuir para diferenciar esta rede de outras empresas ou de outras redes no mercado, desde que esses conhecimentos sejam transferidos às empresas participantes e eficazmente utilizados por elas. Redes que possuem uma equipe de inovação organizada ou estabelecem rotinas para a participação de eventos do setor, troca de informações com outras empresas ou redes existentes, podem aumentar sua capacidade

de aquisição de conhecimentos, mas é importante destacar que a transformação e exploração normalmente se darão no nível das empresas do arranjo.

Estudos futuros também podem se concentrar sobre como o grau de fechamento de uma rede em relação a atores externos afeta as relações entre os participantes e seu desempenho. A literatura apresenta visões contrastantes a esse respeito. Coleman (1988), por exemplo, afirma que atores podem se beneficiar mais ao sustentar uma rede de relacionamentos densos, visto que isso leva ao desenvolvimento de normas e sanções contra o oportunismo, estimulando o livre compartilhamento de informações. Por outro lado, Granovetter (1985) ressalta que o excessivo fechamento da rede pode impedir a entrada de informações e conhecimentos novos, limitando a geração de inovações. Florén e Tell (2004) reforçam esse ponto de vista, argumentando que em redes fechadas pode haver um esgotamento dos conhecimentos internos e uma obstrução à aprendizagem.

Estudos empíricos que venham a ser desenvolvidos a partir deste ensaio teórico devem considerar a existência de outras variáveis que afetam o desempenho de empresas inseridas em redes interorganizacionais. Sugere-se, por exemplo, a utilização de variáveis de controle na coleta de dados, tais como a competitividade do ambiente de negócios onde a empresa opera (HOFER; SANDBERG, 1987), a orientação de cada empresário para o desenvolvimento do seu negócio (CHANDLER; JANSEN, 1992) e a própria motivação de cada empresário para a cooperação. A inserção destas variáveis pode aumentar o poder de análise e a compreensão do real impacto da capacidade absorptiva e capital social de cada empresa integrante de uma rede interorganizacional para seu desempenho.

Ainda em relação ao conceito de capital social, Nahapiet (2008) ressalta que ele permite caracterizar o conjunto completo de relações de uma organização, incluindo aquelas que cruzam as fronteiras institucionais. A participação de uma empresa em uma relação interorganizacional formal não significa que ela não tenha contatos e relações fora da rede. Isto é, a rede representa parte das relações da empresa e pode, até mesmo, ser apenas uma fonte de legitimidade para que essa empresa tenha acesso facilitado a recursos de outros atores externos. Nesse caso, a rede funciona como uma credencial para que essa empresa tenha acesso a recursos de outros atores. Estudos empíricos podem contribuir para compreender como atores em rede acessam recursos de seus pares na rede ou de atores externos, utilizando a participação na rede como forma de legitimação.

6 CONCLUSÃO

O ensaio analisa dois fatores que influenciam o desempenho obtido por empresas participantes de uma mesma rede interorganizacional. Partiu-se do pressuposto que a gestão da rede procura oferecer as mesmas oportunidades de acesso a conhecimentos a todos os participantes, com o objetivo de que todos aumentem sua competitividade. Entretanto, na prática cada empresa obtém níveis diferentes de desempenho. Argumenta-se que o capital social de cada empresa e sua capacidade absorptiva influenciam seu desempenho. A partir desses dois fatores, foi proposto um *framework* que servirá de base para futuras pesquisas, indicando as relações entre a variável dependente (desempenho das empresas) e as variáveis independentes (capacidade absorptiva e capital social). Tais fatores evidentemente não têm a pretensão de esgotar a discussão sobre os influenciadores do

desempenho de empresas participantes de redes interorganizacionais. Ações oportunistas de determinados atores em ambientes cooperativos, por exemplo, podem fazer com que estes se apropriem de maiores benefícios, mas também pode afetar negativamente a confiança do grupo (CASTRO, BULGACOV; HOFFMANN, 2011), reduzir o capital social e conseqüentemente as possibilidades de troca de conhecimentos que potencializam o desempenho.

A discussão proposta tem implicações teóricas e gerenciais. Do ponto de vista teórico, o ensaio explora dois fatores cuja influência sobre o desempenho das empresas que são analisados separadamente pelos estudos organizacionais. A pesquisa empírica permitirá confirmar ou refutar a inter-relação destes dois fatores. Do ponto de vista gerencial, o ensaio gera reflexões para gestores organizacionais e gestores de redes de empresas sobre como o desempenho das empresas pode ser potencializado e como elas podem obter maior desempenho ao participar de redes interorganizacionais. Gestores de redes preocupam-se em ampliar a competitividade e o desempenho dos participantes, inclusive como forma de manter o interesse na cooperação. Uma vez que o capital social e a capacidade absorptiva das empresas são fatores importantes para ampliar a inovação e o desempenho financeiro e não-financeiro das empresas, podem ser influenciados pelos gestores das redes através de mecanismos e estratégias próprias de cada rede.

Artigo submetido para avaliação em 06/04/2011 e aceito para publicação em 04/07/2012

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n.1, p. 17-40, 2002.
- ANDRADE, A. M. **Bullwhip effect e capacidade absorptiva das empresas**: uma pesquisa com múltiplos casos. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 94-106, 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: CATANI, A.; NOGUEIRA, M. A. (Orgs.) **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking Stock of Networks and Organizations: A multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n.6, p. 795-817, 2004.
- BURT, R.S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V.E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 1, p. 25-46, 2011.
- CHANDLER, G.N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 3, 223–236, 1992.
- CHEN, C. P.; LIU, P. L.; TSAI, C. H. A study of the influence of organizational knowledge ability and knowledge absorptive capacity on organizational performance in Taiwan's Hi-Tech enterprises. **Journal of Applied Sciences**, v. 8, n. 7, p. 1138-1148, 2008.
- COHEN, W; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.
- COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. 1, p. 95–120, 1988.
- DE NEGRI, F. Determinantes da inovação e da capacidade de absorção nas firmas brasileiras: qual a influência do perfil da mão-de-obra? In: DE NEGRI, F.; DE NEGRI, J. A., COLEHO, D. **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006
- DENG, P. Effects of absorptive capacity on international acquisitions of Chinese firms. In: ALON, I.; FETSCHERIN, M.; GUGLER P. **Chinese International Investments**. London: Palgrave Macmillan, 2012.
- EBERS, M.; GRANDORI, A. The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.
- FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHARA, S. A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, n. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.
- FLOREN, H.; TELL, J. The emergent prerequisites of managerial learning in small firms networks. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 3, p. 292-307, 2004.
- FOSFURI, A.; TRIBO, J. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **The International Journal of Management Science**, v. 36, n. 2, p. 173-187, 2008.
- GELETKANYCS, M.A.; HAMBRICK, D.C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. **Administrative Science Quarterly**, n.42, n. 4, p. 654-681, 1997.
- GIULIANI, E. Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind? **European Urban and Regional Studies**, v. 12, n. 3, p. 269-288, 2005.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 3, n. 91, p. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v.33, n.3, p. 114-135, 1991.
- GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.12, n. 06, p. 345-360, 2006.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Pioneira Thomsom Learning, 2008.

HOFER, C.; SANDBERG, W. Improving new venture performance: Some guidelines for success. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 1, p. 11-25, 1987.

INKPEN, A.; TSANG, E.W.K. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

IRELAND, R. D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, n. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

JANSEN, J. P.; VAN DE BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n.1, p. 31-41, 1988.

JARILLO, J.C. **Strategic Networks: Creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, v.21, n. 3, p. 217-237, 2000.

LARSON, A.; STARR, J. A. A Network Model of Organization Formation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, p. 5-15, 1993.

LAZZARINI, S.G. Mudar tudo para não mudar nada: Análise da dinâmica de redes de proprietários no Brasil como “Mundos pequenos”. **RAE-Eletrônica**, v.6, n.1, 2007.

LEANA, C. R.; PIL, F. K. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. **Organization Science**, v.17, n.3, p. 353-366, 2006.

LESSER, E. L. Leveraging Social Capital in Organizations. In: LESSER, E. L. (Org.) **Knowledge and Social Capital**. Boston: Butterworth Heinemann, 2000.

LIAO, J.; WELSCH, H. Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology- and non-technology-based nascent entrepreneurs. **Journal of High Technology Management Research**, v. 14, n. 1, p. 149–170, 2003.

MARTELETO, R.M.; SILVA, A.B.O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v.3, n.3, p.41-49, 2004.

McFADYEN, M.A.; CANNELLA Jr., A.A. Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 735-746, 2004.

MINBAEVA, D.; PETERSEN, T.; BJORKMAN, I.; FEY, C.F.; PARK, H.J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 34, n.5, p. 586-599, 2003.

MOUSTAGHFIR, K. The dynamics of knowledge assets and their link with performance. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 02, p. 10-24, 2008.

NAHAPIET, J. The Role of Social Capital in Inter-organizational Relationships. In: CROPPER, S. *et al.* **Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

NAHAPIET, J.; GOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

OLIVEIRA, V.M.; CÂNDIDO, G.A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: Um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração**, v.15, n.3, p. 1-27, 2009.

OLK, P. Modeling and Measuring the Performance of Alliances. In: SHENKAR, O.; REUER, J. J. (Ed.). **Handbook of Strategic Alliances**. London: Sage, 2005.

PACAGNAN, M.N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa. **Revista de Gestão USP**, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 16, p. 1-22, 2006.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, v. 24, n. 1, p.57-76, 1998.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n.1, p. 229-252, 2008.

PROVAN, K.G.; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; *et al.* **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

ROBERTS, N.; GALLUCH, P.S.; DINGER, M. GROVER, V. Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research. **MIS Quartely**, v. 36, n. 2, p. 625-648, 2011.

SEEVERS, M.T.; SKINNER, S.J.; DAHLSTROM, R. Performance Implications of a Retail Purchasing Network: The Role of Social Capital. **Journal of Retailing**, v. 86, n.4, p. 310-321, 2010.

SMITH, K.G.; COLLINS, C.J.; CLARK, K.D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n.2, p. 346-357, 2005.

SODA, G. The management of firms alliance network positioning: Implications for innovation. **European Management Journal**, v. 29, n. 5, p.377-388, 2011.

SPITHOVEN, A., CLARYSSE, B.; KNOCKAERT, M. Building absorptive capacity to organize inbound open innovation in traditional industries. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 10-21, 2011.

SYDOW, J.; MILWARD, H.B. Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices. Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR), **10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN)**, University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.

TODOROVA, G. e DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v.32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TRACEY, P. e CLARK, G. Alliances, networks and competitive strategy: rethinking clusters of innovation. **Growth and change**, v. 34, n. 1, p. 1-16, 2003.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, p. 1-24, 2008.

UZZI, B.; GILLESPIE, J.J. Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 595-618, 2002.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração – eletrônica (RAUSP-e)**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2008.