

## **Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação**

### **Moderation of Strategic Alliance in the Relationship between Absorptive Capacity and Innovation**

Givanildo Silva<sup>1</sup>

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó  
givanildo.silva@unochapeco.edu.br

Gabriela Bertoletti Johann<sup>1</sup>

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó  
gabriela.johann@unochapeco.edu.br

Gérson Tontini<sup>1</sup>

Universidade Regional de Blumenau - Furb  
tontini@furb.br

Mohamed Amal<sup>1</sup>

Universidade Regional de Blumenau - Furb  
amal@furb.br

**Resumo: Objetivo:** analisar a moderação da aliança estratégica na relação entre a capacidade absorptiva e a inovação. **Originalidade:** trata de questões não respondidas sobre a dinâmica entre a capacidade absorptiva e a inovação com a moderação das alianças estratégicas, permitindo compreender a influência da capacidade absorptiva sobre a inovação em tecnologia e de gestão nas companhias brasileiras de capital aberto. **Método:** pesquisa descritiva, por meio de levantamento, de abordagem quantitativa e com corte transversal. A coleta de dados considerou empresas brasileiras de capital aberto inscritas na Comissão de Valores Mobiliários em 2015, com amostra final de 107 companhias. A análise considerou as variáveis de capacidade absorptiva: aquisição,

---

<sup>1</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó — Servidão Anjo da Guarda, 295-D – CEP 89809-900 – Blumenau (SC) – Brasil

<sup>2</sup> Fundação Universidade Regional de Blumenau — R. Antônio da Veiga, 140 – CEP 89030-903 – Blumenau (SC) – Brasil  
Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

assimilação, transformação e aplicação; inovação tecnológica: custos, Pesquisa e Desenvolvimento e processos; inovação em gestão: organizacional, estrutura e marketing e; capacidade de aliança estratégica: processos de gestão, informações e tomada de decisões. O método de análise de regressão linear múltipla, com efeito moderador nas variáveis independentes, mudando a força e/ou a direção de uma relação entre duas variáveis no modelo. **Resultados:** foram encontradas relações positivas entre a capacidade absorptiva e inovação, quando moderadas pelas alianças estratégicas nacionais e internacionais. Conclui-se que as alianças estratégicas podem ser moderadoras e influenciar a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação nas companhias.

**Palavras-chave** – Aliança estratégica; Capacidade absorptiva; Inovação tecnológica; Inovação em gestão.

**Abstract: Purpose:** to analyze the strategic alliance moderation in the relationship between absorptive capacity and innovation. **Originality/value:** to address unanswered questions about the dynamic between absorptive capacity and innovation with the moderation of strategic alliances to clarify about the influence of absorptive capacity on technology and management innovation for Brazilian publicly traded companies. **Design/Methodology/Approach:** the study involved a quantitative survey in a cross-sectional approach. Data collection considered Brazilian publicly traded companies registered with the Securities and Exchange Commission in 2015, with a final sample of 107 companies. The analysis considered the variables of absorptive capacity acquisition, assimilation, transformation and application; technological innovation: costs, research and development and processes; innovation in management: organizational, structure and marketing; and capacity of strategic alliance: processes of management, information and decision-making. The multiple linear regression analysis method, with moderating effect on the independent variables, changing the strength and / or direction of a relation between two constructs in the model. **Findings:** positive relations were found between absorptive capacity and innovation, when moderated by the strategic alliance and the international alliance. The results show that the strategic alliance and the international alliance can be moderating and influencing the relationship between absorptive capacity and innovation in companies.

**Keywords** – Strategic alliance; Absorption capacity; Technologic innovation; Management Innovation.

### Introdução

As alianças estratégicas são modelos modernos para alavancar novos recursos, capacidades e aprendizagens, por meio de parcerias com outras organizações de forma flexível, inovando, desenvolvendo novos mercados e criando valor para as empresas que fazem parte dessas alianças (Peng,

2001; Vahlne & Johanson, 2013; Teece, 2014). Considerando as possibilidades que oferecem, os pesquisadores têm reconhecido as alianças estratégicas como uma área importante para investigação (Gomes, Barnes & Mahmood, 2016).

Assim, é igualmente relevante considerar as possibilidades que as alianças internacionais oferecem, pois, apesar da globalização, o conhecimento pode ficar concentrado em uma determinada área geográfica (Lundvall, Johnson, Andersen & Dalum, 2002), e esse tipo de aliança possibilita parcerias para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) diminuindo as diferenças de tecnologia e gestão entre as empresas de mercados emergentes e suas concorrentes em países mais economicamente desenvolvidos.

Para que possam obter vantagens por meio das alianças estratégicas, as empresas locais precisam avaliar a sua capacidade absorptiva, com o objetivo de assegurar a aquisição, assimilação, transformação e a aplicação dos novos conhecimentos em suas atividades (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2011).

Normalmente, as alianças fornecem acesso aos recursos e capacidades dos parceiros, como processos internos, recursos físicos, de capital ou intelectual. Para se analisar a aprendizagem entre as organizações parceiras da aliança estratégica nacional ou internacional, pode-se avaliar a capacidade absorptiva, que é uma capacidade dinâmica decorrente de um conjunto de rotinas organizacionais e de processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento (Volberda, Foss & Lyles, 2010; Teece, 2014).

As empresas precisam ter a habilidade de se adaptar às mudanças do ambiente (Kohtamäki et al., 2018) e as alianças facilitam esse processo, pois permitem o compartilhamento de riscos, gestão de habilidades, informações e recursos para resolver questões complexas (DePamphilis, 2018). A inovação também pode ser considerada um processo dinâmico e neste estudo considera-se as inovações tecnológica e de gestão (Fagerberg, 2003; Keupp et al., 2012; Van de Ven, 1986).

Estudos prévios (Fang, 2011; Ma et al., 2012) verificando como as alianças estratégicas influenciam a inovação tecnológica de produtos apresentam resultados dissonantes. Fang (2011), não encontrou relação positiva da aliança estratégica com conhecimento complementar com o processo de inovação em produtos, enquanto Ma et al. (2012), encontrou relação positiva entre alianças estratégicas e inovação.

Fernald et al. (2017) examinaram o efeito moderador da capacidade absorptiva na formação de alianças e no desempenho de inovação, concluindo que a formação de alianças só exerce efeito positivo sobre a inovação, quando existem altos níveis de capacidade absorptiva. Outros autores analisaram o efeito da capacidade absorptiva na inovação, considerando o desenvolvimento de novos produtos (Dabić, Vlačić, Ramanathan, & Egri, 2019; Wang, Li, & You, 2020; Skilton, Bernardes, Li, & Creek, 2020), encontrando relação positiva entre a capacidade absorptiva e a inovação.

Portanto, uma análise mais detalhada parece ser uma direção promissora para tratar de questões não respondidas sobre a dinâmica entre a capacidade absorptiva e a inovação com a moderação das alianças estratégicas, sendo esta a lacuna da literatura que o presente estudo tem o objetivo de preencher.

Considerando-se a importância de compreender a influência da capacidade absorptiva sobre a inovação em tecnologia e de gestão nas companhias brasileiras de capital aberto, a pergunta que orienta este estudo é: **em que medida a capacidade de aliança estratégica modera a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação?** O objetivo geral é, portanto, analisar a moderação da aliança estratégica na relação entre a capacidade absorptiva e a inovação. Dessa forma, a originalidade de tal investigação reside na forma como as variáveis estão sendo investigadas.

Este trabalho contribui identificando as variáveis latentes que podem ocasionar melhorias no desempenho de inovação das organizações, tais como, comunicação e apoio entre os departamentos, fluxo rápido de informações, reuniões periódicas, etc. Em especial, as variáveis moderadoras de capacidade de gestão de aliança e de informações de aliança estratégica melhoram a Pesquisa e Desenvolvimento.

Os resultados apresentados podem encorajar a elaboração de políticas públicas que incentivem e facilitem o estabelecimento de alianças internacionais para pequenas e médias empresas ou mesmo o estabelecimento de alianças com universidades a fim de replicar os bons resultados visualizados em empresas de capital aberto do Brasil.

A ampliação do entendimento acerca de como as alianças estratégicas podem contribuir na dinâmica entre as capacidades absorptivas e a inovação nas empresas. Ademais, os resultados podem ser fonte insights aos gestores quanto a maneiras de melhorar o desempenho das empresas por meio da inovação, pois o estabelecimento de alianças com empresas que tenham conhecimentos complementares, por exemplo, pode melhorar os processos de inovação e gestão do conhecimento.

A seguir será abordada a conceituação e principais estudos acerca de capacidade absorptiva, inovação e capacidade de gestão de alianças estratégicas, seguida da descrição dos procedimentos metodológicos adotados no estudo, os resultados obtidos e as conclusões.

### **Capacidade Absortiva**

Um dos constructos que permite medir a aprendizagem organizacional é a capacidade absorptiva, pois possibilita o reconhecimento do valor de uma nova informação externa, assimilação e aplicação com fins comerciais, sendo fundamental para as suas capacidades inovadoras (Volberda et al., 2010). Esta capacidade depende da base cognitiva dos seus membros individuais e da diversidade de conhecimentos da organização. Assim, o investimento em P&D contribui para a capacidade absorptiva de uma empresa (Cohen & Levinthal, 1990).

Cohen e Levinthal (1990) utilizaram o termo capacidade absorptiva para referir-se às capacidades da empresa de inovar e ser dinâmica. Os autores tratam também de capacidade potencial absorptiva, que trata da capacidade da empresa de avaliar e adquirir conhecimento externo. Todorova e Durisin (2007) sugerem uma reintrodução da capacidade de “reconhecimento do valor”, uma compreensão alternativa da capacidade de transformação, um esclarecimento de capacidade potencial absorptiva, uma elaboração do impacto dos mecanismos de socialização, uma análise do papel das “relações de poder” e uma inclusão de ciclos de retorno em um modelo dinâmico de capacidade absorptiva.

Para Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva pode ser definida como um conjunto de rotinas organizacionais e de processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica. Estas quatro capacidades representam quatro dimensões da capacidade absorptiva e desempenham papéis diferentes, mas complementares para explicar a influência da capacidade absorptiva nos resultados organizacionais.

A capacidade de aquisição refere-se à capacidade de uma empresa em identificar e adquirir conhecimentos gerados externamente, o que é fundamental para as suas operações. O esforço despendido nas rotinas de aquisição de conhecimento tem três atributos que podem influenciar a capacidade absorptiva: intensidade, velocidade e direção (Zahra & George, 2002).

A capacidade de assimilação refere-se às rotinas da empresa e aos processos que lhe permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida a partir de fontes externas. A compreensão promove a assimilação de conhecimento, que permite às empresas processarem e internalizarem o conhecimento gerado externamente (Zahra & George, 2002).

A capacidade de transformação denota a capacidade de uma empresa em desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com os conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. Ela produz novos conhecimentos, facilita o reconhecimento das oportunidades, e ao mesmo tempo, altera a forma como a empresa se vê, bem como vê o seu ambiente competitivo (Zahra & George, 2002).

A capacidade de aplicação é baseada nas rotinas em que as empresas possam refinar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, integrando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações. Os resultados das rotinas sistemáticas de aplicação são a criação permanente de novos produtos, sistemas, processos, conhecimentos, ou de novas formas organizacionais (Zahra & George, 2002).

Fernald et al. (2017) examinaram o efeito moderador da capacidade absorptiva na formação de alianças e no desempenho de inovação de grandes empresas farmacêuticas. Os autores encontraram que a aquisição e alianças com empresas de biotecnologia apenas afetam positivamente a inovação, se houver um alto nível de capacidade absorptiva.

Segundo Dabić, Vlačić, Ramanathan e Egri (2019), existe uma relação significativa entre a capacidade absorptiva e a gestão do conhecimento nas empresas e que as empresas que possuem maiores níveis de aquisição e transformação como dimensões da capacidade absorptiva, conseguem melhorar suas práticas de gestão do conhecimento, o que resulta em melhores desempenhos de inovação.

Wang, Li e You, (2020), afirmam que promover a inovação por meio da transferência de conhecimento de uma rede de confiança, a empresa precisa melhorar sua capacidade absorptiva para assimilar o conhecimento adquirido por meio da rede e reverter este conhecimento em melhor desempenho de inovação.

### **Inovação tecnológica: produtos e processos**

De acordo com o Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018, p. 20), “inovação é um produto, processo ou combinação de ambos, que seja novo ou consideravelmente melhorado, diferindo significativamente das unidades previamente existentes”. O termo inovação pode significar tanto o resultado de uma atividade quanto a atividade em si. O Manual de Oslo (2018) apresenta um conceito mais enxuto que reduz a ambiguidade quanto ao que é necessário para que a mudança seja considerada significativa. Assim, tem-se dois tipos principais de inovação: inovação em produto e inovação em processo de negócio.

Kahn (2018) considera que a inovação pode ser um resultado, um processo ou um *mindset* (forma de pensar), isto é, o resultado da inovação vem dos processos de inovação que são acentuados pelo *mindset*. O autor considera que a inovação em produto é uma inovação de resultado, podendo envolver redução de custos, melhorias no produto, extensão da utilidade do produto, novos mercados, novos usos, entrada em novas categorias de clientes e produtos/serviços/programas novos para o mundo.

Grande parte das pesquisas tem se dedicado a entender como as empresas podem estimular a inovação tecnológica (Damanpour, 2014). Essas inovações estão diretamente relacionadas com a atividade primária da organização e produzem mudanças principalmente em seus sistemas operacionais, podendo ser inovações de produtos ou de processos (Damanpour & Aravind 2012; Volberda, Van den Bosch, & Heiji, 2013).

A principal diferença entre inovação de produto e de processo, é que as inovações em processos enfatizam particularmente a eficiência com redução nos custos e as de produto enfocam a efetividade, com o intuito de oferecer novos recursos. Portanto, organizações extremamente focadas em inovações em processos podem limitar as oportunidades de inovação em produto, pois a inovação em processo tem um grande foco na redução de custos (Kahn, 2018).

A história também tem mostrado que as inovações podem aumentar significativamente a produtividade e a competitividade. Podem-se classificar as inovações de acordo com o quão radical são comparadas com a configuração existente. A partir desta perspectiva, as melhorias contínuas são frequentemente caracterizadas como “incrementais”, em oposição às inovações “radicais” ou “revoluções tecnológicas”. E, a maior parte dos benefícios econômicos provém de inovações e de melhorias incrementais (Fagerberg, 2003; Chiesa, Frattini, Lamberti, & Noci, 2009).

Inovações incrementais são produtos ou serviços que proporcionam novos recursos, benefícios ou melhorias para a tecnologia disponível no mercado existente (Hurmelinna-Laukkanen, Sainio, & Jauhiainen, 2008). Enquanto que, as inovações radicais incorporam uma tecnologia atual que resulta em uma nova infraestrutura de mercado. Se uma nova indústria é resultado de uma inovação radical, as novas empresas e os novos clientes também surgem para tal inovação (Chiesa et al., 2009).

Algumas organizações entendem que uma inovação deve ser algo completamente novo e que as inovações incrementais não possuem muita relevância. Todavia, as inovações radicais são extremamente desafiadoras, exigindo alguns recursos especiais, o que pode se tornar um grande risco, enquanto as inovações incrementais resultam em pequenos ganhos e permitem ganhos maiores no futuro (Kahn, 2018).

Ma et al. (2012), ao analisarem empresas chinesas de alta tecnologia que estabelecem alianças estratégicas, afirmam que os recursos de marketing e tecnologia acumulados em uma aliança fortalecem os processos de posicionamento no mercado e inovação tecnológica no desenvolvimento de novos produtos, fornecendo maior flexibilidade e diminuindo os efeitos das incertezas associadas aos projetos.

### **Inovação em gestão: administrativa, organizacional e de marketing**

A inovação em gestão é uma capacidade dinâmica (Zawislak et al., 2012) que trata da introdução de novas práticas de gestão, processos e estruturas que se destinem a outros objetivos organizacionais e com uma mudança significativa na forma como o trabalho de gestão é realizado. A inovação em gestão pode proporcionar desempenho competitivo no longo prazo, pois é um recurso valioso, raro, difícil de imitar e de substituir (Damanpour, 2014; Volberda, Van den Bosch, & Mihalache, 2014).

Quanto a inovações técnicas e administrativas, a definição de inovação, para Hooker e Achur (2014), pode incluir quaisquer das seguintes atividades: (1) introdução de um bem, serviço ou processo novo ou significativamente melhorado; (2) engajamento em projetos inovadores ainda não completos ou abandonados; (3) formas de organização, estruturas empresariais, práticas e conceitos ou estratégias de marketing novos ou significativamente melhorados; (4) atividades em áreas como P&D interno, treinamento, aquisição de conhecimento externo ou máquinas e equipamentos associados às atividades de inovação.

Com base no grau de novidade de inovação, existem três tipos genéricos de inovação em gestão, sendo: (1) novos para o mundo; (2) novos para a organização e adaptados ao ambiente; e (3) novos para a organização sem adaptação (Volberda et al., 2014).

O Manual Oslo (OECD/Eurostat, 2005), também apresenta três tipos de inovação em gestão: (1) novas práticas de negócio para os procedimentos de organização; (2) novos métodos de organização das responsabilidades do trabalho e tomada de decisão (novo sistema de responsabilidades dos empregados, trabalho em equipe, descentralização, etc.) e; (3) novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (uso de alianças, parcerias, *outsourcing* ou terceirização, etc.).

De acordo com o Manual Oslo (2018, p. 72), “todas as funções de um negócio podem ser objeto de inovação” e, portanto, inovação de processos no negócio trata de processos novos ou melhorados e que são incorporados na empresa. Dentro deste conceito mais amplo, está a inovação em administração ou gestão, cujas funções incluem: gestão estratégica dos negócios, organização das responsabilidades; governança corporativa; contabilidade, escrituração contábil, auditoria, pagamentos e outras atividades financeiras ou de seguro; gestão de recursos humanos; aquisição; gestão de relações externas com fornecedores, alianças, etc.

### **Capacidade de gestão de alianças estratégicas**

Uma aliança é uma relação de colaboração entre organizações para atingir um objetivo comum que não poderia ser facilmente alcançado pelas empresas individualmente, podendo ser o acesso a mercados, economias de escala ou desenvolvimento de competências (Di Guardo & Harrigan, 2012).

Apenas os recursos financeiros não garantem uma aliança bem-sucedida no longo prazo, pois esses recursos podem vir de diversas fontes. O que realmente motiva as alianças estratégicas são os recursos não-financeiros, como compartilhamento do risco no momento de inovar, compartilhamento da propriedade do conhecimento, compartilhamento da gestão de habilidades, informações e recursos, compartilhamentos das despesas de pesquisas e também das falhas, proteção de fontes de suprimento e redução nos custos (DePamphilis, 2018).

As alianças têm três características importantes: (1) duas (ou mais) empresas parceiras permanecem independentes após a formação da aliança; (2) interdependência mútua permanente, em que uma das partes é vulnerável em relação à outra levando ao controle e à gestão compartilhada, o que contribui para a complexidade da gestão de alianças e muitas vezes cria custos administrativos e de coordenação significativos; e (3) os parceiros permanecem independentes e há incerteza quanto ao fato de que um parceiro está contando com o outro em cumprir sua parte no acordo (Kang e Sakai, 2000).

Portanto, o estabelecimento de alianças estratégicas requer que as empresas tenham capacidade de gestão, integração e aprendizado, de modo que estas relações de fato tenham caráter estratégico e permitam alcançar benefícios mútuos (Wang e Rajagopalan, 2015).

Os vários tipos de alianças estratégicas entre as empresas assumem diversas formas: parcerias de P&D, *joint ventures*, franquias, acordos de licenciamento, de distribuição e abastecimento, intercâmbio técnico, vários tipos de consórcios de fabricação, até complexos arranjos de colaboração comercial (Kang & Sakai, 2000; Todeva & Knoke, 2005; Di Guardo & Harringan, 2012).

A aliança estratégica pode incluir: (1) acordo de compra exclusiva; (2) acordo de fabricação; (3) permutas de tecnologia; (4) acordos de codesenvolvimento ou de pesquisa; e (5) acordos de venda conjunta ou comercialização. Uma aliança estratégica indica algum grau de coordenação estratégica e operacional (Todeva & Knoke, 2005).

Os tipos de alianças estratégicas também foram classificados considerando a dependência interorganizacional. A dependência organizacional pode ser notada nos acordos de treinamento técnico e assistência inicial, e também nos acordos de produção, montagem e recompra. Uma baixa dependência organizacional ocorre nos licenciamentos de patentes, franquias, licenciamento de tecnologias e acordos de gestão e serviços comerciais. Moderada dependência organizacional foi percebida nos acordos cooperativos não equivalentes em exploração, parceria de pesquisa, desenvolvimento e coprodução. E, por fim, uma *joint venture* equivalente possui alta dependência entre as empresas parceiras (Albers et al., 2016).

Em nível internacional, uma aliança estratégica pode ser firmada por meio de empreendimentos internacionais conjuntos, licenciamentos, acordos de coprodução, programas conjuntos de pesquisa,

consórcios de exploração e outras relações de cooperação entre duas ou mais empresas potencialmente competitivas (Kang & Sakai, 2000).

As alianças fornecem às empresas um acesso às diversas capacidades dos seus parceiros e criam o potencial para que as empresas adquiram conhecimentos associados a habilidades e capacidades destes parceiros, pois envolvem a partilha de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir (Lin & Wu, 2014; Niesten & Jolink, 2015). As capacidades de aprendizagem e as práticas de aprendizagem permitem que uma empresa melhore a sua capacidade de gestão de alianças, e desta forma, aperfeiçoe o seu desempenho e da aliança (Schilke & Goerzen, 2010; Lin & Wu, 2014).

De acordo com Fang (2011) gestores de empresas de países em desenvolvimento não podem simplesmente adotar a premissa de que precisam estabelecer alianças estratégicas para melhorarem seus processos de inovação. O autor afirma que estabelecer alianças, mesmo que com empresas que possuem conhecimento complementar é um processo complexo, que exige uma cuidadosa análise do ambiente em que a empresa está inserida e da indústria da qual ela faz parte.

Utilizando dados da indústria farmacêutica norte americana, Skilton et al. (2020) confirmaram a existência de uma relação positiva entre capacidade de P&D, posicionamento na aliança e inovação radical de produtos. Entretanto, segundo os autores, o ambiente competitivo e a estrutura de capacidade absorptiva são fatores que irão determinar se as empresas serão capazes de desenvolver produtos diferenciados ou imitação.

Pode-se caracterizar quatro tipos de mecanismos de aprendizagem: codificação, articulação, compartilhamento e internalização. As ferramentas de codificação permitem e facilitam a difusão dos conhecimentos existentes, além de ajudar a replicar melhores práticas na aliança (Sluyts et al., 2011). Assim, o compartilhamento de informações aumenta a eficiência de alianças, diminuindo os custos de transação, de elaboração de contratos complexos e de monitoramento. Parceiros que compartilham conhecimentos aumentam a produção inovadora da aliança, o que pode melhorar o valor dos parceiros no mercado a partir de maiores vendas de produtos inovadores (Niesten & Jolink, 2015).

Basant e Rai (2013) contribuíram com a literatura de aliança estratégica referente às informações entre os parceiros. Os autores identificaram quatro dimensões de capacidades de aliança que podem auxiliar na gestão da aliança, sendo: as capacidades dos gestores da aliança; as práticas de gestão de aliança

na empresa; a capacidade de identificar os parceiros adequados para a aliança; e a experiência anterior em alianças.

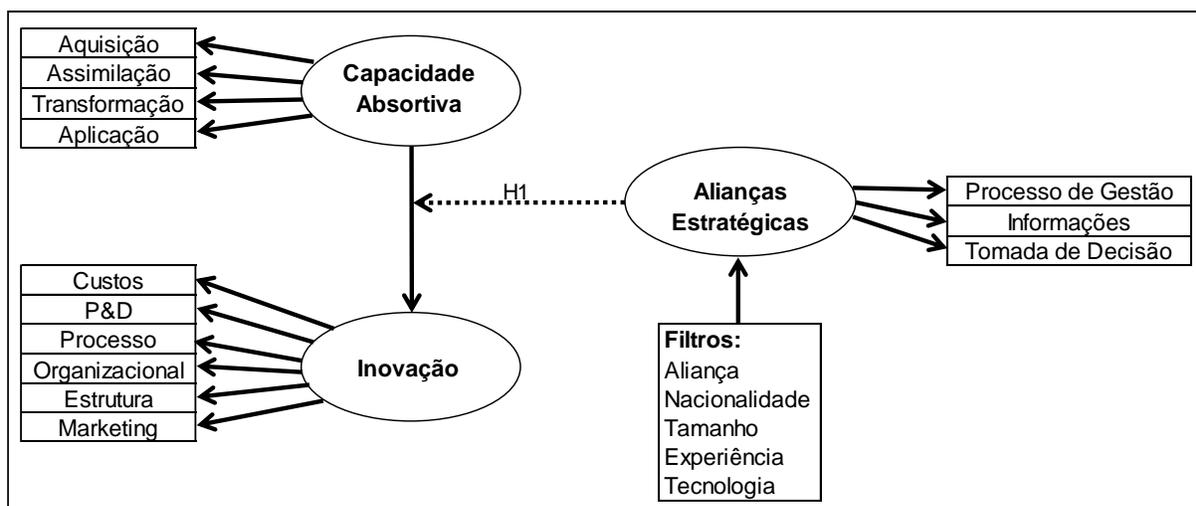
Aggarwal e Kapoor (2018) revisaram a literatura sobre transferência de conhecimento e alianças estratégicas internacionais para propor um modelo de pesquisa baseado na teoria das capacidades dinâmicas. Foi realizada uma revisão qualitativa e quantitativa com mais de 300 artigos para descobrir os padrões de pesquisa anteriores, tendências emergentes e lacunas de pesquisa. As críticas à teoria das capacidades dinâmicas foram explicadas e uma estrutura de pesquisa para a aplicação desta teoria no contexto de alianças estratégicas internacionais para preencher a lacuna de pesquisa que foi proposta.

Neste contexto, pode-se apresentar a seguinte hipótese de pesquisa: **Quanto maior a capacidade de aliança estratégica, maior é o efeito da capacidade absorptiva sobre a inovação.**

A hipótese é ilustrada por meio na Figura 1.

**Figura 1**

*Hipótese 1: Quanto maior a capacidade de aliança estratégica, maior é o efeito da capacidade absorptiva sobre a inovação*



Fonte: Elaborado pelos autores.

## Metodologia

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

Esta é uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa que ocorreu por meio de procedimentos padronizados de coleta de elemento. Seus objetivos são levantar as percepções dos gestores responsáveis pelas equipes de relações com investidores das empresas brasileiras de capital aberto, bem como expor relações entre as variáveis de capacidade absorptiva, inovação e aliança estratégica.

O delineamento desta investigação utilizou a técnica de levantamento (*survey*) na busca de dados primários, por meio da aplicação de questionário com escalas *Likert* de 5 pontos (Hair et al., 2005).

As variáveis utilizadas no estudo são apresentadas nos Quadros 2, 3 e 4. No constructo de inovação foram observados novos componentes a partir da rotação pelo método *Varimax*. Pode-se separar as inovações tecnológicas e em gestão, sendo as primeiras: (1) inovação em custos, sendo as variáveis PD1, PD2, PC1 e PC2; (2) pesquisa e desenvolvimento de inovação, com as variáveis: PD3, PD4 e PD5; e (3) inovação em processos, sendo PC3, PC4 e PC5. A variável dependente de inovação possui 4 variáveis que podemos dividir em inovação tecnológica, composta pelas variáveis de produto e de processo e; em inovação em gestão, com as variáveis organizacional e de marketing.

### Quadro 1

Variáveis Independentes de Capacidade Absortiva

Variável	Subvariável	Questão
1.1) Capacidade de aquisição	AQ1. Busca de informações	A busca de informações relacionadas ao nosso setor de atuação é uma atividade de rotina em nossa empresa – AQ1
	AQ2. Informações do setor	Nossa empresa incentiva os funcionários a usarem fontes de informação do nosso setor de atuação – AQ2
	AQ3. Informações fora do setor	Nossa empresa espera que os funcionários usem informações além do nosso setor de atuação – AQ3
1.2) Capacidade de assimilação	AS1. Comunicação entre departamentos	Em nossa empresa, as ideias e os conceitos são comunicados entre os departamentos – AS1
	AS2. Apoio entre departamentos	Nossa empresa incentiva o apoio entre os departamentos para resolver problemas – AS2
	AS3. Fluxo de informações	Há um fluxo rápido de informações em nossa empresa. Por exemplo, se uma área ou departamento obtém informações importantes, rapidamente comunica as informações às outras áreas e departamentos – AS3
	AS4. Reuniões periódicas	Nossa empresa realiza reuniões periódicas entre os departamentos para troca de novidades, problemas e conquistas – AS4
1.3) Capacidade de transformação	TR1. Capacidade de usar conhecimento	Nossos funcionários têm a capacidade de estruturar e usar as informações e os conhecimentos disponíveis – TR1
	TR2. Absorção de conhecimentos	Nossos funcionários conseguem absorver novos conhecimentos que podem ser úteis em outras finalidades – TR2
	TR3. Aplicação em novas ideias	Nossos funcionários conseguem aplicar o conhecimento existente em novas ideias – TR3

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

	TR4. Aplicação no trabalho prático	Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos em seu trabalho prático – TR4
1.4) Capacidade de aplicação	AP1. Protótipos	Nossa empresa incentiva o desenvolvimento de modelos ou protótipos de coisas novas – AP1
	AP2. Avaliação de tecnologias	Regularmente, nossa empresa avalia as tecnologias e faz adaptações com novos conhecimentos – AP2
	AP3. Eficácia em novas tecnologias	Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz a partir da aplicação de novas tecnologias – AP3
	AP4. Transformação de conhecimentos em aplicações	Nossa empresa consegue transformar novos conhecimentos e ideias em aplicações práticas – AP4
Operacionalização: Questão “Avalie como sua empresa busca informações externas:” com escala <i>Likert</i> de 5 pontos: (1)-Discordo totalmente, (2)-Discordo em partes, (3)-Não concordo nem discordo, (4)-Concordo em partes e (5)-Concordo totalmente		

Fonte: Adaptado de Flatten et al. (2011).

### Quadro 2

Variáveis Dependentes de Inovação

Variável	Subvariável	Questão
2.1) Produto	PD1. Aumento da qualidade	Alteramos nossos produtos: aumento da qualidade de fabricação em componentes e materiais dos produtos atuais – PD1
	PD2. Diminuição de custos	Alteramos nossos produtos: diminuição dos custos de produção em componentes e materiais dos produtos atuais – PD2
	PD3. Novidades e facilidades ao cliente	Alteramos nossos produtos: implementação de novidades nos produtos atuais, levando a uma melhor facilidade de uso ou satisfação do cliente – PD3
	PD4. Novas funcionalidades produtos	Desenvolvimento de novos produtos: com funcionalidades totalmente diferentes das atuais – PD4
	PD5. Novos componentes produtos	Desenvolvimento de novos produtos: com componentes e materiais totalmente diferentes dos atuais – PD5
2.2) Processo	PC1. Processo produção sem valor agregado	Identificação e eliminação de atividades (sem valor agregado) nos processos de produção – PC1
	PC2. Diminuição custos variáveis	Diminuição de componentes de custos variáveis em processos de fabricação, técnicas, máquinas ou software – PC2
	PC3. Melhorar qualidade dos processos	Melhoria de qualidade em processos de fabricação, técnicas, máquinas ou software – PC3
	PC4. Processo relacionado sem valor agregado	Determinação e eliminação de atividades (sem valor agregado) em processos de logística relacionados à entrega – PC4
	PC5. Aumento velocidade logística	Aumento de velocidade dos processos de logística relacionados à entrega – PC5
2.3) Organizacional	OR1. Rotinas inovadoras	Modificamos as rotinas, os procedimentos e os processos utilizados nas atividades da empresa – OR1
	OR2. Cadeia suprimentos	Modificamos o gerenciamento da cadeia de suprimentos – OR2
	OR3. Produção e qualidade	Modificamos o gerenciamento de produção e qualidade – OR3
	OR4. RH	Modificamos o gerenciamento de recursos humanos – OR4
	OR5. Informações divulgação	Modificamos o gerenciamento de informações ou a forma de divulgação das informações internas – OR5
	OR6. Estrutura trabalho em equipe	Modificamos a estrutura de nossa empresa para facilitar o trabalho em equipe – OR6
	OR7. Estrutura coordenação funções	Modificamos a estrutura de nossa empresa para facilitar a coordenação entre os diferentes departamentos, tais como marketing e produção – OR7

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

	OR8. Estrutura organização de projetos	Modificamos a estrutura de nossa empresa para facilitar a organização de projetos – OR8
2.4) Marketing	MK1. Design produtos	Modificamos a aparência da embalagem, a forma e o volume dos produtos vendidos pela empresa – MK1
	MK2. Canais distribuição	Modificamos os canais de venda de nossos produtos/serviços – MK2
	MK3. Promoção produtos	Modificamos as técnicas de promoção de produtos novos ou existentes – MK3
	MK4. Precificação produtos	Modificamos a política de preços dos produtos novos ou existentes – MK4
Operacionalização: Questão “Nos últimos três anos (2012, 2013 e 2014)”: com escala Likert de 5 pontos: (1)-Discordo totalmente, (2)-Discordo em partes, (3)-Não concordo nem discordo, (4)-Concordo em partes e (5)-Concordo totalmente		

Fonte: Adaptado de Gunday, Ulusoy, Kilic e Alphan (2011).

### Quadro 3

Variáveis Moderadoras de Aliança Estratégica

Variável	Subvariável	Questão	Autor
3.1) Capacidade de gestão	CG1. Monitoramento do ambiente	Nossa empresa e nossa parceira monitoram o ambiente para identificar oportunidades e evolução do mercado – CG1	Schilke e Goerzen (2010); Kauppila (2013); Leischnig, Geigenmueller e Lohmann (2014);
	CG2. Estratégias	Nossa empresa melhorou suas ações ou estratégias a partir desta aliança/parceria – CG2	Gudergan et al. (2012); Kauppila (2013); Niesten e Jolink (2015)
	CG3. Processos	Nossos processos internos foram revisados a partir desta aliança/parceria – CG3	Gudergan et al. (2012); Kauppila (2013); Niesten e Jolink (2015);
	CG4. Tomada de decisões	Esta aliança/parceria nos levou a aperfeiçoarmos nossa tomada de decisões – CG4	Schilke e Goerzen (2010); Sluyts et al. (2011); Gudergan et al. (2012); Basant e Rai (2013); Leischnig, Geigenmueller e Lohmann (2014);
	CG5. Controle	Os relatórios ou documentos decorrentes da aliança/parceria são importantes para nosso resultado – CG5	Sluyts et al. (2011); Niesten e Jolink (2015);
	CG6. Avaliação	Temos um processo de avaliação da aliança/parceria – CG6	Sluyts et al. (2011); Leischnig, Geigenmueller e Lohmann (2014); Niesten e Jolink (2015);
3.2) Coordenação de pessoas	CP1. Recursos complementares	Os recursos complementares entre nossas empresas são um resultado importante – CP1	Gudergan et al. (2012); Basant e Rai (2013); Kauppila (2013)
	CP2. Experiências pessoais	As experiências pessoais compartilhadas a partir da aliança/parceria são importantes – CP2	Sluyts et al. (2011); Basant e Rai (2013); Kauppila (2013);
	CP3. Grupos de trabalho	Os grupos de trabalho entre nossa empresa e nossa parceira são importantes para nosso resultado – CP3	Sluyts et al. (2011); Niesten e Jolink (2015);
	CP4. Conhecimento	Ocorreu um sensível aumento no conhecimento absorvido pela nossa empresa a partir desta aliança/parceria – CP4	Schilke e Goerzen (2010); Sluyts et al. (2011); Gudergan et al. (2012); Kauppila (2013); Rai (2013); Leischnig,

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

			Geigenmueller e Lohmann (2014);
	CP5. Comunicação	A comunicação é um fator importante em nossa aliança/parceria – CP5	Basant e Rai (2013); Niesten e Jolink (2015)
	CP6. Sistemas de informações	Nossos controles ou sistemas de informações foram melhorados a partir desta aliança/parceria – CP6	Niesten e Jolink (2015)
Operacionalização: Questão “Nesta aliança ou parceria, avalie os aspectos abaixo”: com escala <i>Likert</i> de 5 pontos: (1)-Discordo totalmente, (2)-Discordo em partes, (3)-Não concordo nem discordo, (4)-Concordo em partes e (5)-Concordo totalmente			

Fonte: Elaborado pelos autores.

A população investigada abrange todas as empresas brasileiras de capital aberto no Brasil, Bolsa, Balcão (B3 S.A.), e devidamente inscritas na CVM no ano de 2015, exceto a atividade de securitização de crédito (compra e venda de créditos), pois atuam com divisão de riscos em diversas atividades econômicas. Perfazendo um total de 522 das 2.124 empresas pois, foram excluídas canceladas, em recuperação judicial ou extrajudicial, suspensas por decisão administrativa, falidas ou paralisadas, em liquidação judicial ou extrajudicial e as empresas de securitização de crédito.

Os questionários foram enviados por mensagens eletrônicas totalizando 769 e-mails nos meses de junho e julho de 2015. Também foram efetuadas 92 ligações telefônicas no mesmo período. Obteve-se retorno de 110 questionários respondidos, dos quais 3 foram descartados devido ao preenchimento incompleto, o que totalizou 107 (20,5%) respostas válidas, sendo considerada uma amostra adequada para as análises a serem realizadas (Sampieri, Collado e Baptista Lucio, 2013).

A amostra é não probabilística e intencional, alcançada por acessibilidade por meio de um representante de cada empresa, responsável pelo departamento de Relações com Investidores (RI). A escolha do RI justifica-se pela disponibilidade de informações obtidas na CVM, e principalmente, pelo fato deste ser o responsável pela prestação de informações tangentes aos temas: formulário cadastral, formulário de referência, demonstrações financeiras auditadas, formulário de informações trimestrais, assembleia geral ordinária, reuniões de conselhos, estatuto social, entre outros.

Inicia-se com uma estatística descritiva da população, que se mostra heterogênea em relação a quantidade de funcionários. Considera-se importante também investigar os diversos tamanhos de empresas por quantidade de funcionários para validade da amostra em relação ao censo da população total

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

de 522 organizações. Considerando-se o total de funcionários por local de trabalho, destaca-se que há 940.520 (72,2%) funcionários atuando no Brasil e 361.774 (27,8%) no exterior.

É importante que os respondentes pertençam a cargos com maiores responsabilidades para garantir a fidedignidade das respostas obtidas devido ao conhecimento esperado dos entrevistados. Vale ressaltar que 86 (80,4%) pessoas são analistas, coordenadores, gerentes ou diretores. Em especial, obtiveram-se 65 (60,7%) respostas de gerentes, diretores e executivos *Chief Financial Officer*. Além disso, considera-se uma boa amostra de entrevistados com aproximadamente 50% de pessoas que atuam há mais de 5 anos na organização.

Foi realizada análise de frequência dos filtros de controle de tamanho da empresa, tempo de fundação, experiência de exportação e grau de tecnologia por atividade econômica das empresas pesquisadas. Tem-se tamanho da empresa conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1**

Tamanho\* da empresa

Porte	Frequência	Percentual	Acumulado
Pequeno	5	4,7	4,7
Médio	9	8,4	13,1
Grande	93	86,9	100
Total	107	100	

\*Classificação pelo número de empregados (IBGE, 2012)

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de fundação da empresa também é um importante filtro aplicado nas análises de regressões. A consolidação dos anos de atividade da organização demonstra perenidade nos resultados ao longo do tempo. Como apresentado na Tabela 2, 87,9% empresas foram fundadas há 10 anos ou mais.

**Tabela 2**

Tempo de fundação da empresa

Tempo	Frequência	Percentual	Acumulado
Até 9 anos (incluso)	13	12,1	12,1
De 10 a 19 anos	14	13,1	25,2
De 20 a 49 anos	28	26,2	51,4
De 50 a 99 anos	41	38,3	89,7
De 100 a 199 anos	10	9,3	99,1
200 anos ou mais	1	0,9	100,0
Total	107	100	

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à experiência de exportação das empresas pesquisadas, a Tabela 3 apresenta que apenas 28 (26,2%) exportam há 10 ou mais anos, e principalmente, 75 (70,1%) não possuem qualquer tipo de experiência nos negócios internacionais.

**Tabela 3**

Experiência de exportação da empresa

Tempo	Frequência	Percentual	Acumulado
Nenhuma	75	70,1	70,1
Até 9 anos (incluso)	4	3,7	73,8
De 10 a 19 anos	6	5,6	79,4
De 20 a 49 anos	16	15,0	94,4
50 anos ou mais	6	5,6	100
Total	107	100	

Fonte: Dados da pesquisa.

O grau de tecnologia por atividade econômica das empresas de capital aberto brasileiras pesquisadas é outro importante filtro, e segundo a Tabela 4, a maioria, sendo 72 (67,3%), possuem média-alta ou alta intensidade tecnológica, conforme a classificação do nível de sofisticação tecnológica da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OECD, 2011).

**Tabela 4**

Intensidade tecnológica\* da empresa

Intensidade	Frequência	Percentual	Acumulado
Baixa	20	18,7	18,7
Média-baixa	15	14,0	32,7
Média-alta	29	27,1	59,8
Alta	43	40,2	100
Total	107	100	

\*Classificação pelo nível de sofisticação tecnológica (OECD, 2011)

Fonte: Dados da pesquisa.

Há uma distribuição proporcional de empresas de baixa, média-baixa, média-alta e alta tecnologia. Essa distribuição é importante considerando-se a necessidade de representação da população de 522

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

companhias de capital aberto estudadas. As análises de regressão estatísticas destacam o grupo com alta intensidade de tecnologia.

Quanto à análise do efeito da capacidade absorptiva sobre a inovação, foram atendidos todos os pressupostos para validação das regressões lineares, sendo: normalidade dos resíduos, homocedasticidade, ausência de autocorrelação dos resíduos, não multicolinearidade e linearidade dos parâmetros. São apresentados os coeficientes B para determinar a influência das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Assim, quanto maior for o coeficiente B, mais importância relativa à variável independente assume na previsão da variável dependente. O teste t, demonstra se o coeficiente de regressão é diferente de zero o suficiente para ser estatisticamente significativo (Sampieri, Collado & Baptista Lucio, 2013).

### Apresentação e Análise dos Resultados

A Tabela 5 apresenta as variáveis moderadoras que foram multiplicadas com as variáveis independentes e analisadas por meio de regressões lineares múltiplas em relação às variáveis dependentes de inovação (tecnológica e em gestão), que buscam atender à hipótese deste estudo.

Tabela 5

Moderação de Capacidade de Aliança na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

Independente	Moderadora	Dependente	Filtro	N	B	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Adj	DW	F	Anova
Abs aquisição	Gestão	Organizacional	-	107	0,078	2,81	0,008	0,18	0,157	1,773	7,898	0,008
Abs aquisição	Gestão	Organizacional	Tamanho: grande	93	0,063	2,493	0,018	0,163	0,136	2,068	6,215	0,018
Abs aquisição	Gestão	Organizacional	Fundação > 10 anos	94	0,067	2,517	0,017	0,17	0,143	2,017	6,336	0,017
Abs aquisição	Gestão	Organizacional	Exportação < 10 anos	79	0,122	3,414	0,002	0,294	0,269	1,749	11,654	0,002
Abs aquisição	Informações	Organizacional	-	107	0,059	2,094	0,043	0,109	0,084	1,743	4,384	0,043
Abs aquisição	Informações	Organizacional	Exportação < 10 anos	79	0,135	3,212	0,003	0,269	0,243	1,639	10,314	0,003
Abs assimilação	Gestão	P&D	-	107	0,107	2,745	0,009	0,173	0,15	2,229	7,534	0,009
Abs assimilação	Gestão	P&D	Tamanho: grande	93	0,106	2,552	0,016	0,169	0,143	2,276	6,514	0,016
Abs assimilação	Gestão	P&D	Fundação > 10 anos	94	0,111	2,987	0,005	0,223	0,198	2,17	8,921	0,005
Abs assimilação	Gestão	P&D	Exportação < 10 anos	79	0,126	2,551	0,016	0,189	0,16	2,53	6,509	0,016
Abs assimilação	Gestão	Processo	Tecnologia: alta	43	0,197	2,763	0,016	0,37	0,321	1,379	7,632	0,016
Abs assimilação	Informações	P&D	-	107	0,109	2,973	0,005	0,197	0,175	2,103	8,838	0,005
Abs assimilação	Informações	P&D	Tamanho: grande	93	0,11	2,801	0,009	0,197	0,172	2,123	7,845	0,009
Abs assimilação	Informações	P&D	Fundação > 10 anos	94	0,115	3,286	0,003	0,258	0,234	1,973	10,8	0,003
Abs assimilação	Informações	P&D	Exportação < 10 anos	79	0,153	3,068	0,005	0,252	0,225	2,32	9,413	0,005
Abs assimilação	Tomada decisão	Estrutura	-	107	0,093	2,437	0,02	0,142	0,118	1,996	5,941	0,02
Abs assimilação	Tomada decisão	P&D	Tamanho: grande	93	0,097	2,402	0,022	0,153	0,126	2,072	5,769	0,022
Abs assimilação	Tomada decisão	P&D	Fundação > 10 anos	94	0,098	2,634	0,013	0,183	0,157	1,926	6,938	0,013
Abs transformação	Gestão	Estrutura	Exportação < 10 anos	79	0,08	2,233	0,034	0,151	0,121	2,399	4,986	0,034

## Moderação das Alianças Estratégicas na Relação entre Capacidade Absortiva e Inovação

Abs transformação	Gestão	Organizacional	Tecnologia: alta	43	0,173	2,685	0,019	0,357	0,307	1,972	7,21	0,019
Abs transformação	Informações	Estrutura	-	107	0,069	2,296	0,028	0,128	0,104	2,093	5,274	0,028
Abs transformação	Informações	Estrutura	Fundação > 10 anos	94	0,074	2,49	0,018	0,167	0,14	1,924	6,198	0,018
Abs transformação	Informações	Estrutura	Exportação < 10 anos	79	0,092	2,463	0,02	0,178	0,149	2,293	6,068	0,02
Abs transformação	Informações	Estrutura	Tecnologia: alta	43	0,142	2,561	0,024	0,335	0,284	1,857	6,559	0,024
Abs transformação	Informações	Processo	Exportação < 10 anos	79	0,092	2,328	0,027	0,162	0,132	2,133	5,421	0,027
Abs transformação	Informações	Processo	Tecnologia: alta	43	0,156	2,788	0,015	0,374	0,326	1,617	7,774	0,015
Abs aplicação	Gestão	Custos	Exportação < 10 anos	79	0,113	3,735	0,001	0,333	0,309	2,036	13,952	0,001
Abs aplicação	Gestão	Estrutura	Tecnologia: alta	43	0,103	2,221	0,045	0,275	0,219	1,567	4,932	0,045
Abs aplicação	Informações	Custos	Tamanho: grande	93	0,124	2,4	0,037	0,365	0,302	2,184	5,758	0,037
Abs aplicação	Informações	Custos	Exportação < 10 anos	79	0,118	3,91	0,001	0,353	0,33	1,949	15,286	0,001
Abs aplicação	Tomada decisão	Estrutura	Tecnologia: alta	43	0,105	2,424	0,031	0,311	0,258	1,834	5,874	0,031

Método: Em etapas (Critérios: Probabilidade de  $F$  a ser inserido  $\leq$  ,050, Probabilidade de  $F$  a ser removido  $\geq$  ,100).

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 são apresentadas somente as relações significativas e os efeitos dos filtros de controle na moderação referente inovação tecnológica e inovação em gestão. Contudo, não foram encontradas relações significativas com as variáveis de inovação de marketing.

Vários autores confirmam que inovações podem ser técnicas: tecnologias novas, produtos e serviços; ou administrativas: procedimentos novos, políticas e formas organizacionais (Van de Ven, 1986; Fagerberg, 2003; Keupp et al., 2012).

A capacidade de aquisição de aprendizagem, moderada pelo processo de gestão de aliança estratégica e pelas informações de aliança estratégica possuem relações significativas (*Sig.* 0,008 e *Sig.* 0,043, respectivamente) com a variável dependente de inovação organizacional. Demonstrando que quanto maior a capacidade da empresa em adquirir aprendizagem, maior é a sua capacidade de realizar processos de inovação organizacional, e que essa relação pode ser melhorada quando é possível gerir alianças, que podem ser estabelecidas com empresas que apresentem conhecimento complementar, por exemplo.

Para Hooker e Achur (2014), a capacidade de aquisição de aprendizagem envolve a obtenção de informações para projetos potenciais de inovação a partir de fontes internas, no mercado, no setor público, nos institutos de pesquisa e outras fontes: a partir de conferências, feiras e exposições, revistas científicas, publicações técnicas, associações profissionais e setoriais, entre outros.

Nas organizações de capital aberto de grande porte, a variável inovação organizacional depende da capacidade de aquisição de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,018) pela capacidade de gestão de aliança.

Nas organizações fundadas há mais de 10 anos encontrou-se relação significativa, sendo a inovação organizacional relacionada com a capacidade de aquisição de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,017) pela capacidade de gestão de aliança.

Damanpour (2014) e Hooker e Achur (2014) destacam que as pesquisas e publicações acadêmicas sobre inovações em gestão têm sido relativamente escassas. A gestão de alianças é apontada pelos estudos organizacionais como a capacidade da organização de adotar novas práticas de gestão para rejuvenescer a sua estratégia, a sua estrutura e os seus processos, com objetivo de melhorar o desempenho competitivo da organização.

Nas empresas com experiência de exportação menor que 10 anos, a inovação organizacional é dependente da capacidade de aquisição de aprendizagem quando moderada pela capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,002) ou pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,003).

A definição de inovação de gestão para Hooker e Achur (2014), pode incluir quaisquer das seguintes atividades: introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado; engajamento em projetos inovadores ainda não completos ou abandonados; formas de organização, estruturas empresariais ou práticas e conceitos ou estratégias de marketing novos ou significativamente melhorados; atividades em áreas como P&D interno, treinamento, aquisição de conhecimento externo associados às atividades de inovação.

A capacidade de assimilação de aprendizagem moderada pela capacidade de gestão de aliança estratégica e pela capacidade de informações de aliança possuem relações positivas (*Sig.* 0,009 e *Sig.* 0,005, respectivamente) com a variável dependente de P&D de inovação.

Dessa forma, estes resultados reforçam a inferência de que para as empresas serem capazes de inovar é necessário que tenham capacidade de adquirir e assimilar conhecimento, sendo que este novo conhecimento pode resultar em processos de inovação dependendo da capacidade de gestão das alianças estratégicas.

Segundo Lin et al. (2012), a gestão das alianças é importante porque nem toda a aliança estratégica é igual, as empresas precisam distinguir entre os diferentes tipos de parceiros e considerar a importância

de cada um quanto à geração de conhecimento, especialmente quando dependem de alianças de P&D para adquirir conhecimento.

De acordo com DePamphilis (2018), as empresas frequentemente carecem de gestão de habilidades, da informação e recursos para levar dar continuidade em tarefas e projetos complexos, e essas carências podem ser sanadas ao aliarem-se com outras empresas que possuam o conhecimento e as habilidades necessárias. As alianças geralmente resultam em compartilhamento de conhecimento entre as partes.

Nas empresas de grande porte, as regressões demonstraram que as variáveis dependentes de P&D de inovação são relacionadas com a capacidade de assimilação de aprendizagem quando moderadas pela capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,016), pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,009) ou pela capacidade de tomada de decisões de aliança (*Sig.* 0,022).

Para Zahra e George (2002), a integração e a difusão de conhecimento podem ser contidas pelas barreiras estruturais, cognitivas, comportamentais e políticas. A capacidade de assimilação de aprendizagem pode utilizar mecanismos informais, que são úteis na troca de ideias, mas mecanismos formais têm a vantagem de ser mais sistemáticos. A integração social formal facilita a distribuição de informações na empresa, bem como a coleta de interpretações e a identificação de tendências.

Para Volberda et al., (2013), a inovação tecnológica envolve a criação e a implementação de uma nova ideia sobre equipamentos físicos, técnicas, ferramentas ou sistemas que ampliam os recursos da empresa, seus processos operacionais e seus sistemas de produção. A inovação tecnológica também envolve novos produtos, serviços e processos para produção e distribuição.

De acordo com Gkypali, Arvanitis e Tsekouras (2018), a capacidade absorptiva das empresas influencia diretamente o desempenho em inovação e também serve como mecanismo de filtro e integração dos estímulos externos. Ou seja, a aquisição de conhecimento externo por meio da colaboração de parceiros de P&D aumenta a capacidade absorptiva das empresas, o que influencia positivamente o desempenho das exportações.

Nas organizações que foram fundadas há mais de 10 anos, a variável dependente de P&D de inovação é relacionada com a capacidade de assimilação de aprendizagem quando moderada pela

capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,005), pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,003) ou pela capacidade de tomada de decisões de aliança (*Sig.* 0,013).

A partir de tais resultados pode-se afirmar que é válido dedicar recursos e esforços para aumentar a consciência/percepção sobre potenciais parceiros e desenvolver capacidade que facilite a transformação e exploração de conhecimento externo bem como o papel de ambos os componentes da capacidade absorptiva. De acordo com Flor et al. (2018), a capacidade de aquisição e assimilação de conhecimento baseado em pesquisa e capacidade de aplicação do conhecimento são tidas como necessárias para fomentar inovações.

Nas empresas com experiência de exportação menor do que 10 anos, a pesquisa e o desenvolvimento de inovação se relacionam com a capacidade de assimilação de aprendizagem moderada pela capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,016) ou pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,005).

Sobre as informações entre os parceiros da aliança, Basant e Rai (2013), identificam quatro dimensões de capacidades de aliança que podem auxiliar na gestão da aliança, sendo: as capacidades dos gestores da aliança; as práticas de gestão de aliança na empresa; a capacidade de identificar os parceiros adequados para a aliança; e a experiência anterior em alianças.

O grupo de organizações de alta tecnologia em suas atividades indica que a inovação de processo é relacionada com a capacidade de assimilação de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,016) pela capacidade de gestão de aliança e pela capacidade de transformação de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,015) pela capacidade de informações de aliança.

Os efeitos de redes colaborativas de inovação na capacidade de inovação em produto ou em processo apenas é significativa na presença de capacidade de absorção do conhecimento. Os achados da pesquisa mostram que o nível de colaboração com diferentes parceiros pode melhorar a capacidade de inovação da empresa, mas apenas se os gestores da empresa focal tiverem desenvolvido a habilidade de explorar e adquirir conhecimento externo (Najafi-Tavani et al., 2018).

Em relação ao ambiente turbulento de conhecimento que estão inseridas as empresas de alta tecnologia, Volberda et al. (2010) apresentam um quadro integrado que mapeia áreas comuns de pesquisa referente: os antecedentes da aprendizagem organizacional em vários níveis, inclusive

interorganizacional; as dimensões do processo de aprendizagem organizacional; e os resultados da aprendizagem organizacional, sendo a inovação e o desempenho competitivo.

Na pesquisa de Laursen e Salter (2006), quanto maior o nível tecnológico do setor econômico, mais alto o nível de amplitude da pesquisa externa, portanto, quanto mais turbulento for o ambiente empresarial, maior será a capacidade de aquisição de aprendizagem. Em contrapartida, as empresas dos setores de baixa tecnologia possuem níveis mais baixos de amplitude de pesquisa externa. Os resultados demonstraram que as atividades de inovação das empresas britânicas são fortemente determinadas pelas relações entre si e os seus fornecedores e clientes.

A variável dependente de inovação de estrutura é relacionada positivamente por duas variáveis multiplicadoras. A capacidade de transformação de aprendizagem moderada pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,028) e a capacidade de assimilação de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,020) pela capacidade de tomada de decisões de aliança estratégica.

Assim, a capacidade de informações de aliança compreende o aumento do conhecimento absorvido, a comunicação entre as empresas e a melhoria nos sistemas de informações. E, a capacidade de tomada de decisões de aliança abarca o monitoramento de oportunidades do ambiente, o aperfeiçoamento da tomada de decisões e o processo de avaliação da aliança.

Para Schilke e Goerzen (2010), as rotinas de reconhecimento e identificação, dão origem a um alto estado de alerta às informações do ambiente. Permitem que as organizações da aliança compreendam o ambiente e percebam as necessidades do mercado, bem como novas oportunidades para a obtenção de recursos.

Nas empresas com experiência de exportação menor que 10 anos, a inovação de estrutura é relacionada com a capacidade de transformação de aprendizagem se moderada pela capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,034) ou pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,020).

Em se tratando de intensidade tecnológica, as organizações de alto uso de tecnologia nas suas atividades econômicas apresentaram relação estatística positiva e significativa. A inovação organizacional é relacionada com a capacidade de transformação de aprendizagem moderada pela capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,019).

Resultados da pesquisa de Flor et al. (2018), mostram que as rotinas internas e os processos para absorver conhecimento externo ajudam a explicar as inovações radicais nas empresas de alta tecnologia.

Nas organizações que foram fundadas há mais de 10 anos apresentaram relação significativa, sendo que a inovação de estrutura é relacionada com a capacidade de transformação de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,018) pela capacidade de informações de aliança.

De acordo com Fredrich et al. (2019), no longo prazo as alianças de coopetição promovem o aprendizado organizacional sob condições de capacidade absorptiva específica dos parceiros. Uma relação de coopetição com parceiros relativamente grandes oferece uma rica chance de aprendizado, mas que requer dependência mútua e disponibilidade de recursos.

As empresas de alta tecnologia apresentaram relações significativas, sendo: a inovação de estrutura é dependente da capacidade de aplicação de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,045) pela capacidade de gestão de aliança ou moderada (*Sig.* 0,031) pela capacidade de tomada de decisão de aliança; e a inovação de estrutura também sofre influência da capacidade de transformação de aprendizagem moderada pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,024).

O ambiente de alta tecnologia é demarcado pelas circunstâncias tecnológicas adversas e pelas incertezas no mercado. Por isso, as empresas precisam manter um *mindset* que as motive a investigar o grau de novidade do conhecimento externo e essa exploração deve manter o foco no entendimento do que são essas novidades ao invés de simplesmente se expor a conhecimento de diversas áreas. O conhecimento externo é crucial para a inovação nas empresas e as alianças estratégicas permitem que se tenha acesso aos benefícios que conhecimento externo exerce sobre a inovação (Khamseh et al., 2017).

A variável de inovação de processo se relaciona com a variável independente de capacidade de transformação de aprendizagem moderada (*Sig.* 0,027) pela capacidade de informações de aliança, nas empresas com experiência de exportação menor do que 10 anos.

As empresas com experiência de exportação menor do que 10 anos evidenciaram que a inovação em custos é relacionada com a capacidade de aplicação de aprendizagem moderada pela capacidade de gestão de aliança (*Sig.* 0,001) ou pela capacidade de informações de aliança (*Sig.* 0,001).

Nas empresas de tamanho grande, a variável dependente de inovação de custos é relacionada (*Sig.* 0,037) com a variável independente de capacidade de aplicação de aprendizagem moderada pela capacidade de informações de aliança.

### Considerações Finais

Este estudo objetivou avaliar a moderação da aliança estratégica na relação entre a capacidade absorptiva e a inovação. A relação da capacidade absorptiva de aprendizagem sobre P&D de inovação indica que a comunicação entre os departamentos da organização, o apoio entre os departamentos para resolver problemas, o fluxo rápido de informações e as reuniões periódicas entre os departamentos para troca de novidades, problemas e conquistas, conseguem incrementar as inovações referente a implementação de novidades nos produtos atuais, levando a uma melhor facilidade de uso ou satisfação do cliente, desenvolvendo novos produtos.

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que a aliança estratégica e a aliança internacional influenciam a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação tecnológica e em gestão, desta forma, a hipótese foi aceita. Este resultado indica que a capacidade da empresa de absorver conhecimento por meio de pessoas e mecanismos impacta positivamente os processos de inovação tecnológica, sendo que o estabelecimento de alianças estratégicas melhora a capacidade de absorver conhecimento e gerar inovações por meio dele.

A moderação de aliança estratégica manteve as relações entre a capacidade de assimilação de aprendizagem e a P&D de inovação; a capacidade de transformação de aprendizagem e a inovação de estrutura; a capacidade de transformação de aprendizagem e a inovação de processo, nas empresas de alta tecnologia ou com pouca experiência de exportação; e capacidade de aplicação de aprendizagem e a inovação de custos, nos grupos de empresas de grande porte ou com menor experiência de exportação.

As novas relações definidas pela moderação de capacidade de aliança estratégica tratam da capacidade de aquisição de aprendizagem e da inovação organizacional; da capacidade de assimilação de aprendizagem e de inovação de processo; da capacidade de assimilação de aprendizagem e de inovação

de estrutura; da capacidade de transformação de aprendizagem e de inovação organizacional; e da capacidade de aplicação de aprendizagem e de inovação de estrutura.

A aliança estratégica, como moderadora, além de manter as relações anteriores, apresentou cinco novas relações referentes a capacidade absorptiva de aprendizagem e inovação. Com destaque para as variáveis moderadoras de capacidade de gestão de aliança e de informações de aliança estratégica.

A maioria dos construtos do quadro teórico proposto são estudados isoladamente ou em partes. Assim, a contribuição teórica deste estudo é incorporar os conceitos em um quadro, compreender as variáveis fragmentadas e incentivar a discussão sobre a relação entre alianças estratégicas, alianças internacionais e seus efeitos sobre a capacidade absorptiva e a inovação, que são temas relevantes na literatura de gestão (Peng, 2001; Teece, 2014; Vahlne & Johanson, 2013). Além disso, os resultados podem vir a estimular políticas públicas que facilitem e incentivem o estabelecimento de alianças entre empresas brasileiras e instituições de ensino nacionais ou mesmo com empresas estrangeiras a fim de fomentar os processos de inovação no Brasil.

Para fins gerenciais, as empresas desta população podem analisar as dimensões pesquisadas e suas relações encontradas, para que auxiliem na tomada de decisões, em especial, sobre as alianças estratégicas e internacionais. A partir dos resultados pode-se inferir que o estabelecimento de alianças estratégicas é relevante na relação entre capacidade absorptiva e inovação, principalmente quando se considera empresas com conhecimentos complementares, porque estas relações tem o potencial de diminuir o tempo de desenvolvimento da inovação e também de diluir os riscos no lançamento de um novo produto ou serviço no mercado.

A principal contribuição é para a teoria de capacidades dinâmicas, em que houve a confirmação de alguns conhecimentos e novos insights foram apresentados. A inovação organizacional é potencializada pelas alianças estratégicas em empresas de capital aberto de grande porte, fundadas há mais de 10 anos ou com menor experiência de exportação. As alianças estratégicas (capacidades de gestão, de informações e de tomada de decisões de aliança) também auxiliam na P&D de inovação, na inovação de processo e na inovação de estrutura, principalmente em empresas de alta tecnologia. Por fim, as alianças estratégicas influenciam a inovação em custos nas grandes empresas e naquelas com pouca experiência exportadora. Como sugestão, estes conhecimentos e insights podem ser melhor elucidados em estudos futuros.

Como limitações do estudo tem-se a adaptação dos instrumentos de coleta de dados, que foram traduzidos e pretextados com dois gestores, pertencentes ao público-alvo da população pesquisada e o prazo de análise limitado a três anos. Uma sugestão a ser elencada, e que pode ser suprimida em estudos futuros, é a abordagem dos fatores de contingência, como o poder, que pode influenciar de forma positiva ou negativa, tanto a valorização como a exploração de novos conhecimentos (Todorova & Durisin, 2007).

Quanto às recomendações, pode-se elencar: adoção da visão de negócios em rede, e não somente a análise diática das alianças estratégicas; alteração do foco para franquias e licenciamentos, alianças de pequenos negócios, ou o impacto da governança nas alianças estratégicas. Sugere-se também, que se investigue os prováveis motivos para a não significação das variáveis de marketing e, se as alianças que ocorrem por meio de *joint venture* poderiam impactar na inovação e capacidade absorptiva das empresas envolvidas.

### Referências

- Aggarwal, V., & Kapoor, M. (2018). Innovation growth from knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 483-496. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2018-0054>
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614. <https://doi.org/10.1177/0149206313488209>
- Basant, R., & Rai, R. (2013). Alliance Capability, Governance Mechanisms and Stakeholder Management in Complex Settings. *Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department*, 2-43.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L., & Noci, G. (2009). Exploring management control in radical innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 416-443. <https://doi.org/10.1108/14601060910996909>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Dabić, M., Vlačić, E., Ramanathan, U., & Egri, C. P. (2019). Evolving absorptive capacity: The mediating role of systematic knowledge management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 783-793. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2893133>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>

- Depamphilis, D. (2018). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities*. Londres, Academic Press, Elsevier, 584 p. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801609-1.00001-4>
- Di Guardo, M. C., & Harrigan, K. R. (2012). Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 37(6), 789-811. <https://doi.org/10.1007/s10961-011-9239-2>
- Fang, E. (2011). The effect of strategic alliance knowledge complementarity on new product innovativeness in China. *Organization Science*, 22(1), 158-172. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0512>
- Fagerberg, J. (2003). *Innovation: A Guide to the Literature*. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. Recuperado 14 março, 2019, de: [http://folk.uio.no/janf/downloadable\\_papers/03fagerberg\\_innovation\\_ottawa.pdf](http://folk.uio.no/janf/downloadable_papers/03fagerberg_innovation_ottawa.pdf).
- Fernald, K. D. S., Pennings, H. P. G., Van Den Bosch, J. F., Commandeur, H. R., & Claassen, E. (2017). The moderating role of absorptive capacity and the differential effects of acquisitions and alliances on Big Pharma firms' innovation performance. *PloS one*, 12(2), e0172488. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0172488>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183-194. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.003>
- Fredrich, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in cooperation alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862-868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.038>
- Gkypali, A., Arvanitis, S., & Tsekouras, K. (2018). Absorptive capacity, exporting activities, innovation openness and innovation performance: A SEM approach towards a unifying framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 143-155. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.025>
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International business review*, 25(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>
- Gudergan, S. P., Devinney, T., Richter, N. F., & Ellis, R. S. (2012). Strategic implications for (non-equity) alliance performance. *Long Range Planning*, 45(5-6), 451-476. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.002>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Sampieri, H. R., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. 5, Porto Alegre, Penso, 624 p.

- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. 1, Porto Alegre, Bookman Companhia, 471p.
- Hooker, H., & Achur, J. (2014). First findings from the uk innovation survey 2013. UK Department for Business Innovation and Skills. Recuperado em 14 março, 2019, de: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/301385/14-p107a-first-findings-from-the-ukis-2013.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/301385/14-p107a-first-findings-from-the-ukis-2013.pdf).
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. M., & Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&d Management*, 38(3), 278-289. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00512.x-i1>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kang, N., & Sakai, K. (2000). International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. OECD Science, Technology and Industry. Recuperado 14 março, 2019, de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/613723204010.pdf?expires=1575659855eid=ideacname=guestchecksum=5BE883B52F55B7EBF9EED3FB8F4B4670>.
- Kaupila, O. P. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151-167. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.006>
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International journal of management reviews*, 14(4), 367-390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
- Khamseh, H. M., Jolly, D., & Morel, L. (2017). The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 63, 92-104. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.004>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188-201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Leischnig, A., Geigenmueller, A., & Lohmann, S. (2014). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, 67(6), 1049-1057. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.007>
- Lin, C., Wu, Y. J., Chang, C., Wang, W., & Lee, C. Y. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. *Technovation*, 32(5), 282-292. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.01.004>
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>

- Lundvall, B. Å., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research policy*, 31(2), 213-231. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00137-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00137-8)
- Ma, C., Yang, Z., Yao, Z., Fisher, G., & Fang, E. E. (2012). The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success: Exploration of international high-tech strategic alliances in China. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 469-480. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.04.001>
- Mariti, P., & Smiley, R. H. (1983). Co-operative agreements and the organization of industry. *The Journal of industrial economics*, 437-451. <https://doi.org/10.2307/2098340>
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial marketing management*, 73, 193-205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International journal of management reviews*, 17(1), 69-100. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12037>
- OECD. (2011). Managing accountability and flexibility in labour market policy. Recuperado 14 agosto, 2019, de: <https://www.oecd.org/cfe/leed/50055140.pdf>.
- OECD/Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Recuperado 14 agosto, 2019, de: <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>.
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Recuperado 14 agosto, 2019, de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1575661724eid=ideaccname=guestchecksum=05310D1E3A508E83F29D29BA65EF497D>.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829. <https://doi.org/10.1177/014920630102700611>
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of management*, 36(5), 1192-1219. <https://doi.org/10.1177/0149206310362102>
- Skilton, P. F., Bernardes, E., Li, M., & Creek, S. A. (2020). The Structure of Absorptive Capacity in Three Product Development Strategies. *Journal of Supply Chain Management*, 56(3), 47-65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12223>
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 875-886. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.022>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>

- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Todorova G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5): 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A., & Heiji, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>
- Wang, L., Li, S., & You, Z. (2020). The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. *The Journal of High Technology Management Research*, 100372. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100372>
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. 2015. Alliance capabilities: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 236-260. <https://doi.org/10.1177/0149206314557157>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zawislak, P. A., Cherubini Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 14-27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>

Submetido: 06/12/2019

Aceito: 01/10/2020