

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

MONICA PIAZZA

**CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EM MPMEs EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Porto Alegre
2024

MONICA PIAZZA

**CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EM MPMEs EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli

Porto Alegre

2024

MONICA PIAZZA

**CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EM MPMEs EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli.

Aprovado em 28/02/2024

BANCA EXAMINADORA

Janaína Ruffoni Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Fernando de Oliveira Santini - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Marcelo Curth – Universidade Feevale

P584c Piazza, Monica

**Capacidade absorptiva e desempenho organizacional :
um estudo em MPMEs em alianças estratégicas / por
Monica Piazza. – 2023.**

100 f. il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli.

1. Capacidade absorptiva. 2. Alianças estratégicas.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar a vida, luz e inspiração em minha jornada. Aos meus pais, Nadir e Neusa, por me proporcionarem amor, cuidados, recursos e ensinamentos ao longo da minha vida. Ao meu marido, Álvaro, agradeço por todo o suporte, a atenção, o amparo, o carinho, a dedicação, e por colocar minhas necessidades à frente, apoiando-me incondicionalmente. Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta jornada fosse possível.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a capacidade absorptiva (CA) e o desempenho de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) que possuem alianças estratégicas. Foi realizado um estudo quantitativo com coleta de dados, através de um questionário estruturado, aplicado em 116 MPMEs do varejo farmacêutico. Os dados obtidos foram analisados utilizando-se o *software* SmartPLS® v. 4.0.8.6, através de um modelo estrutural. Os resultados mostraram que a CA e o sucesso das alianças estratégicas têm um impacto positivo no desempenho organizacional das MPMEs. Essa evidência é relevante, pois, no contexto globalizado e competitivo em que as MPMEs estão inseridas, tanto a CA quanto o sucesso das alianças estratégicas podem ser essenciais para que esse setor empresarial consiga obter vantagem competitiva sustentável. As evidências empíricas revelaram que o sucesso das alianças estratégicas tem um efeito mediador na relação entre CA e desempenho organizacional. O estudo traz outras descobertas referentes à influência do tamanho e da idade das PMEs, mostrando que tanto o tamanho quanto a idade das PMEs não influenciaram as relações propostas no modelo estrutural da pesquisa. Por fim, o estudo traz informações que podem contribuir com a literatura, ampliando as descobertas sobre a importância das alianças estratégicas na relação entre CA e desempenho de PMEs.

Palavras-chave: Capacidade absorptiva, alianças estratégicas, desempenho de PMEs.

ABSTRACT

This study seeks to analyze the relationship between absorptive capacity (AC) and the performance of small and medium sized enterprises (SMEs) which have strategic alliances. A quantitative study was conducted through a survey-type questionnaire applied to 116 SMEs in the Brazilian pharmaceutical retail sector. The data obtained were analyzed by SmartPLS® v. 4.0.8.6 software, using a structural model. The results showed that AC and the success of strategic alliances have a positive impact on the performance of SMEs. This evidence is relevant, in the globalized and competitive context in which SMEs are inserted, because both AC and the success of strategic alliances may be essential for this business sector to achieve sustainable competitive advantage. The empirical evidence revealed that the success of strategic alliances has a mediating effect on the relationship between AC and organizational performance. The study brings other findings regarding the influence of the size and age of SMEs by showing that both the size and age of SMEs did not influence the relationships proposed in the structural model of the research. Finally, the study provides information that may contribute to literature by expanding the findings on the importance of strategic alliances in the relationship between AC and performance of SMEs.

Keywords: Absorptive capacity, strategic alliances, performance of SMEs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Pesquisa.....	45
Figura 2 – Modelo Proposto e suas Hipóteses.....	59
Figura 3 – Modelo Estrutural Final.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Preditores, dimensões e resultados gerados pela CA.....	24
Quadro 2 – Capacidade absorptiva e suas dimensões.....	25
Quadro 3 – Teorias utilizadas em estudos de alianças estratégicas.....	31
Quadro 4 - Classificação de alianças estratégicas.....	32
Quadro 5 – Tipos de alianças estratégicas.....	34
Quadro 6 – Classificação de empresas por número de funcionários.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do Gestor da PME.....	55
Tabela 2 – Perfil das PMEs.....	56
Tabela 3 – Perfil da Principal Aliança Estratégica da PME.....	57
Tabela 4 - Critérios de avaliação do Modelo de Mensuração.....	61
Tabela 5 – Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída.....	62
Tabela 6 - Critérios para análise da Validade Discriminante do modelo.....	63
Tabela 7 – Cargas fatoriais cruzadas.....	63
Tabela 8 – Critérios FL e HTMT.....	65
Tabela 9 – Critérios para avaliação do modelo estrutural.....	66
Tabela 10 – Análise da multicolinearidade, coeficiente de Explicação e Relevância Preditiva.....	67
Tabela 11 – Hipóteses propostas e suas moderações.....	68
Tabela 12 – Comparação entre tempos de atuação (H4)	69

LISTA DE SIGLAS

AEs	Alianças Estratégicas
BNDS	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CA	Capacidade absorativa
CADAQ	Capacidade absorativa dimensão de aquisição
CADAS	Capacidade absorativa dimensão de assimilação
CADTR	Capacidade absorativa dimensão de transformação
CADEX	Capacidade absorativa dimensão de exploração
CFC	Cargas Fatoriais Cruzadas
CFL	Crítério de Fornell-Larcker
DPMEDMKT	Desempenho da PME dimensão de marketing
DPMEDEST	Desempenho da PME dimensão estratégico-gerencial
DPMEDREL	Desempenho da PME dimensão relacional
DPMEDFIN	Desempenho da PME dimensão financeira
FEC	Fluxos De Conhecimentos Externos
HTMT	Heterotrait Monotrait Ratio
_P	Todas as siglas no questionário foram finalizadas com _P, significa pergunta, seguida do seu número.
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e médias empresas
PG	Perfil do gestor
PPME	Perfil da PME
PAE	Perfil da aliança estratégica
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
ROB	Receita Operacional Bruta
SAEDCON	Sucesso da aliança estratégica dimensão de conhecimento
SAEDMER	Sucesso da aliança estratégica dimensão de mercado
SAEDEFI	Sucesso da aliança estratégica dimensão de eficiência
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	Structural Equation Modeling
UIC	Colaboração Universidade-Indústria

VME	Variância Média Extraída
VIF	Variance Inflation Factor
VL's	Variável Latente
VO's	Variáveis Observadas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa, relevância e contribuição do estudo	14
1.2 Objetivo Geral	17
1.2.1 Objetivos específicos.....	18
1.3 Estrutura do Trabalho	18
2 REVISÃO TEÓRICA	19
2.1 Capacidade Absortiva.....	19
2.2 Desempenho Organizacional, mensuração e seus principais desafios	25
2.2.1 Mensuração do desempenho organizacional em pesquisas.....	28
2.2.2 Medidas de desempenho utilizadas nesta pesquisa	29
2.2.3 O efeito da CA no desempenho da Empresa	29
2.3 Alianças Estratégicas.....	30
2.3.1 Tipologia de alianças estratégicas	32
2.3.2 Motivação para o engajamento em alianças estratégicas	35
2.3.3 Fases da aliança estratégica	36
2.3.4 Fatores de sucesso das alianças estratégicas.....	37
2.3.5 Principais desafios das alianças estratégicas	38
2.3.6 O efeito da CA no sucesso das alianças estratégicas.....	39
2.3.7 O efeito das alianças estratégicas e o desempenho Organizacional	39
2.3.8 O efeito mediador das Alianças estratégicas entre CA e desempenho de Organizacional.....	41
2.4 Apresentação do Modelo de Pesquisa	44
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	46
3.1 Delineamento da pesquisa	46
3.1.1 Etapas da pesquisa	46
3.1.2 Concepção geral da pesquisa.....	46
3.1.3 Revisão de literatura	47
3.1.4 Caracterização da pesquisa.....	47
3.1.5 Unidade de análise.....	48
3.1.6 Instrumento de Pesquisa	49
3.1.7 Descrição das variáveis operacionais	50
3.1.8 População e amostra	53
3.1.9 Análise dos dados	54
3.1.10 Dados sociodemográficos dos gestores, das MPMEs e das alianças estratégicas.....	54
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 Modelagem de Equações Estruturais.....	59
4.1.2 Modelo de Mensuração	60
4.1.3 Análise da consistência interna e validade convergente.....	61
4.2.1 Cargas fatoriais cruzadas	63
4.2.2 Critério de Fornell-Larcker (CFL) e Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).....	65
4.3 Avaliação do modelo estrutural.....	66

4.3.1 Variance Inflation Factor (VIF), Coeficiente de Explicação (R^2) e Relevância Preditiva (Q^2).....	66
4.3.2 Avaliação das hipóteses e moderação	67
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A	95
APÊNDICE B.....	97
APÊNDICE C.....	98
APÊNDICE D	100

1 INTRODUÇÃO

As Micro, pequenas e médias empresas (MPME's) assumem um papel importante na economia brasileira, sendo que micro e pequenas empresas brasileiras representam 27% do produto interno bruto (PIB) brasileiro e cerca de 53% do PIB do comércio, no Brasil. Representam, ainda, cerca de 36% da produção no setor de serviços. Dos empregos com carteira assinada, 52% são gerados por micro e pequenas empresas (Sebrae, 2023). No primeiro trimestre do ano de 2023 houve um aumento na criação de micro e pequenas empresas, superando o ano de 2022. Foram criadas 710 mil vagas de trabalho nesse ano. As micro e pequenas empresas correspondem à 99% das empresas no Brasil (Sebrae, 2023). Esse tipo de empresa tem um papel importante na criação de empregos, na geração de renda e no desenvolvimento social (Hamilton; Dana, 2003), pois elas impulsionam o crescimento econômico e contribuem para o PIB do país (Zhao, 2014).

Empresas menores têm experiência gerencial restrita, procedimentos menos estruturados e menos recursos que as grandes empresas (Audretsch; Belitski, 2021). Elas têm maior dificuldade de acesso a recursos e conhecimento, quando comparadas às grandes empresas, pois lidam com *liability of smallness*. Esse conceito se refere à falta de recursos financeiros, devido à maior dificuldade de acesso a crédito; impossibilidade de atrair profissionais com maior qualificação, pois não conseguem oferecer a mesma remuneração e perspectivas profissionais que as grandes empresas; dificuldades em encontrar custo de capital atrativo e pela carga financeira (representada por exigências governamentais) (Aldrich; Auster, 1986).

Contudo, possuir uma Capacidade Absortiva (CA) bem desenvolvida melhora o desempenho das empresas (Engelen; Kube; Schmidt, 2014; Fritsch; Santos, 2015; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011); desempenho inovador (Fritsch; Santos, 2015; Julien; Andriambeloson; Ramangalahy, 2004; Oliver; Garrigos, 2009; Wang; Han, 2011); desenvolvimento de novos produtos, desempenho de mercado e desempenho financeiro (Kim *et al.*, 2014). A Capacidade Absortiva ao nível da firma diz respeito à capacidade de uma empresa identificar um conhecimento externo que seja relevante, assimilar esse conhecimento e explorá-lo comercialmente (Cohen; Levinthal, 1989, 1990).

A CA das empresas é importante para a retenção de alianças estratégicas (Lee; Woo; Joshi, 2012). Com capacidade absortiva bem desenvolvida podem usá-la para melhorar a eficácia de alianças estratégicas, melhorando seu desempenho (Flatten; Greve; Brettel, 2011). Ao mesmo tempo, as alianças estratégicas melhoram a capacidade absortiva (CA) dessas

empresas (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017) e têm impacto em seu crescimento e na sua vantagem competitiva (Ireland; Hitt; Vaidyanath, 2002; Russo; Cesarini, 2017).

A participação em alianças estratégicas para superar as dificuldades enfrentadas pelas empresas menores, com relação ao acesso a recursos e ao conhecimento (Agostini; Nosella, 2018; Prabhudesai; Prasad, 2017; O'dwyer; Gilmore, 2018; Emami *et al.*, 2021; Franco; Haase, 2013) e, ainda, melhorar seu desempenho (Lin; Lin, 2015) tem sido reconhecida na literatura. No entanto, obter uma vantagem competitiva sustentável envolve complexidade, a partir da identificação e disponibilidade de recursos ao nível da firma (Barney, 1991). Desta maneira, para obter vantagens econômicas, superar suas fraquezas e melhorar seu desempenho, as pequenas e médias empresas (PME's) cooperam em relacionamentos de rede (Lin; Lin, 2015).

Nesse sentido, as alianças estratégicas são “[...] acordos cooperativos entre parceiros destinados a perseguir objetivos estratégicos mútuos [...]” (Das; Teng, 2003, p. 287). Em um contexto competitivo, em rápida evolução, com alta incerteza, a implementação de processos inovadores leva à obtenção de vantagem competitiva sustentável. A participação das empresas em alianças pode fornecer uma plataforma estratégica para tais iniciativas (Seo; Edler; Massini, 2021). Nesse contexto competitivo e dinâmico, as empresas dependem de alianças estratégicas com parceiros que possuem heterogeneidade de conhecimento, a fim de promover inovação e desenvolvimento. Além disso, as empresas se envolvem em acordos de cooperação, para melhorar sua competitividade, entrar em novos mercados e acessar recursos e capacidades (Russo; Cesarini, 2017).

Mesmo diante dos benefícios que as alianças estratégicas podem proporcionar, muitas vezes empresas menores enfrentam desafios particulares, que podem dificultar a formação de alianças com outras empresas (Franco; Haase, 2013). Esses desafios, são principalmente dificuldade de acesso a recursos e ao conhecimento. Quando comparadas às grandes empresas, a participação em alianças estratégicas ajuda a minimizar tais dificuldades (Agostini; Nosella, 2018; Emami *et al.*, 2021; Franco; Haase, 2013; O'dwyer; Gilmore, 2018; Prabhudesai; Prasad, 2017). No entanto, a empresa deve ter um nível necessário de conhecimento interno para adquirir e explorar a base de conhecimento fornecido pela aliança (Lane; Lubatkin, 1998). Em síntese, a capacidade absorptiva alta contribui para o sucesso das alianças estratégicas (Hitt *et al.*, 2000).

Com base nisso, este estudo se utilizará da perspectiva teórica da visão baseada em recursos para buscar entender a relação entre a CA e o desempenho das MPMEs, que possuem alianças estratégicas. Para tanto, foi definido o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a CA e o desempenho organizacional que possuem alianças estratégicas?

1.1 Justificativa, relevância e contribuição do estudo

Tendo em vista a relevância das MPMEs para a Economia (Sebrae, 2021), e os desafios que as empresas menores enfrentam com relação ao acesso a recursos e conhecimento (Lin; Lin, 2015), percebe-se a necessidade de mais estudos sobre fatores que possam impactar o desempenho organizacional dessas empresas. Da mesma forma, a importância de realizar mais estudos sobre alianças estratégicas em PMEs é ressaltada por muitos autores (Agostini; Nosella, 2018; O'dwyer; Gilmore, 2018; Emami *et al.*, 2021; Franco; Haase, 2013; Zhao, 2014). Ainda, tem sido indicada a realização de mais estudos sobre CA em PMEs (Cassol *et al.*, 2020; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Cajuela; Galina, 2020; Liao; Welsh; Stoica, 2003; Yoo; Sawyerr; Tan, 2016), assim como, no desempenho das PMEs, os efeitos da CA devem ser estudados em nacionalidades diferentes para verificar se os resultados permanecem os mesmos (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Cassol, 2018).

Dentro do contexto de MPMEs, foi escolhido o setor do varejo farmacêutico para aplicar a pesquisa. No Brasil, esse setor tem apresentado um crescimento constante desde os anos 2000 (Mattos *et al.*, 2022; Mantovani; Crispin, 2013; Ribeiro; Prieto, 2013). Esse crescimento se deve a alguns fatores como: Expansão das lojas, aumento da participação de mercado das grandes redes, principalmente em grandes centros (Pereira; Ardigó; Limberger, 2021; Mantovani; Crispin, 2013; Ribeiro; Prieto, 2013) e similaridade de produtos do setor (Pereira; Ardigó; Limberger, 2021). O ambiente altamente pulverizado em que as farmácias estão inseridas exige medidas estratégicas para que elas possam competir com as grandes redes, que possuem mais recursos e mão de obra qualificada, maior poder de barganha, maior acesso a mercado, crescimento rápido, menores custos (economia de escala) (Mantovani; Crispin, 2013; Ribeiro; Prieto, 2013).

Diante desse cenário, as farmácias precisam criar estratégias que deem a elas a possibilidade de sobreviver, se manterem competitivas e ativas no mercado (Mantovani; Crispin, 2013; Ribeiro; Prieto, 2013). Assim, formar alianças estratégicas tem se mostrado uma alternativa viável enfrentar à concorrência e garantir melhores preços (Ribeiro; Prieto, 2013; Mantovani; Crispin, 2013), melhorar atendimento, imagem da rede, compras conjuntas, nível de informação, suporte operacional treinamento e, em consequência, competitividade e sobrevivência das farmácias (Mantovani; Crispin, 2013).

As empresas do varejo farmacêutico praticam alguns tipos específicos de alianças estratégicas como: franquias, convênios próprios, fornecedores exclusivos, associações de drogarias independentes (cooperativas), convênios terceirizados, alianças de compras com

outras empresas varejistas do mesmo ramo e alianças entre farmácias de manipulação e drogarias (Ribeiro; Prieto, 2013) e, ainda, parcerias de farmácia popular, com o Governo Federal (Aragão Junior, 2012).

Percebe-se, ainda, a importância de entender melhor as dinâmicas que ocorrem entre CA e alianças estratégicas, que possam vir a melhorar o desempenho organizacional.

Nesta pesquisa, assume-se que o desempenho organizacional é afetado pela CA (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen *et al.*, 2014, Fritsch; Santos, 2015; Hitt *et al.*, 2000) e pelo sucesso das alianças estratégicas (Emami *et al.*, 2021; Ferreira; Franco, 2017; Nwokocha; Madu, 2020). Enquanto a CA melhora o desempenho das alianças, as empresas precisam dos parceiros de aliança para incrementar sua CA (Hitt *et al.*, 2000), melhorar o desempenho das alianças estratégicas (Hitt *et al.*, 2000; Izushi, 2003; Oliver; Garrigos, 2009; Flatten; Greve; Brettel, 2011) e o seu desempenho organizacional (Emami *et al.*, 2021; Ferreira; Franco, 2017; Nwokocha; Madu, 2020).

A CA refere-se à capacidade de a empresa absorver conteúdos externos a ela. É relevante devido ao fluxo intenso de conhecimento, que induz a um processo de inovação conjunta e não mais isolada (Cohen; Levinthal, 1989, 1990). A CA tem um impacto na geração de inovação pelas empresas que, com mais capacidade de inovar, obtêm melhor desempenho e vantagem competitiva (Barney, 1991; Wang; Han, 2012). O ambiente organizacional e as características internas da empresa impactam o modo como o conhecimento é recebido e utilizado por ela (Cassol; Marietto; Werlang, 2020).

Dessa forma, inovar por meio de alianças estratégicas depende da capacidade dos funcionários de desenvolver, aprender e internalizar novos conhecimentos do parceiro da aliança (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017). Logo as empresas menores, buscam formar alianças para alcançar maior participação no mercado e recursos complementares para suprir suas carências. (Jaouen; Gundolf, 2007).

A empresa busca conhecimentos externos, de acordo com o nível de CA (Lane; Lubatkin, 1998), e a capacidade absorptiva alta contribui para o sucesso das alianças estratégicas (Hitt *et al.*, 2000). Com a CA mais desenvolvida, a empresa percebe e explora melhor as oportunidades do ambiente (Cohen; Levinthal, 1990). Assim, quando uma empresa se engaja em alianças estratégicas, e para que essas alianças sejam bem sucedidas, e os parceiros consigam alcançar seus objetivos de forma equilibrada, pressupõe-se, nesta pesquisa, que a MPME possui um nível mínimo de conhecimento prévio (Cohen; Levinthal, 1990; Lane; Koka; Pathak, 2006; Zahra; George, 2002).

Contudo, para internalizar novos conhecimentos, os colaboradores precisam utilizar novos procedimentos ou tecnologias de trabalho e criar novos produtos e serviços. Para que isso seja possível, e, ainda, gere inovação, espera-se que as empresas invistam na melhoria das capacidades dos seus funcionários, por meio de seleção adequada dos novos funcionários e do treinamento dos funcionários existentes (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017).

Da mesma maneira, que a CA é importante para que as empresas consigam acessar conhecimento externo e para que as alianças estratégicas sejam bem sucedidas (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Hitt *et al.*, 2000; 2003; Lee; Woo; Joshi, 2012; Oliver; Garrigos, 2009), as alianças estratégicas incrementam a CA da empresa (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017), fornecendo uma plataforma para o aprendizado organizacional, dando à aliança e às empresas parceiras o acesso a novos conhecimentos (Inkpen, 2007). O conhecimento organizacional é um recurso valioso e a capacidade de aprendizagem de uma organização é crucial para seu sucesso competitivo. A própria experiência em formar e gerir alianças é um recurso valioso que gera vantagem competitiva (Doz, 1996; Gulati, 1999; Varadarajan; Cunningham, 1995). Nesse sentido, a aliança é utilizada como recurso estratégico para adquirir conhecimento e desenvolver capacidades (Inkpen, 2007).

Cabe destacar, contudo, que as empresas jovens têm suas dificuldades para sobreviver, assim, o conceito de *liability of newness*, apresentado por Stinchcombe (1965), ajuda a compreender porque as organizações apresentam maior risco de mortalidade no início do seu ciclo de vida. Esse conceito se refere às restrições relacionadas à aprendizagem e aos recursos que as novas empresas enfrentam, em especial aquelas que introduzem inovações. Em sua maioria, as empresas nascem pequenas, o que é outra ameaça às empresas jovens.

Quanto às contribuições do estudo, de uma perspectiva teórica, espera-se explorar a relação entre a CA e o desempenho das MPMEs, assim como o papel das alianças estratégicas, em MPMEs de um país de Economia emergente como o Brasil. Principalmente nas empresas jovens e recém-estabelecidas, poderá ser útil para melhor compreender essa dinâmica, e, quem sabe, contribuir com a literatura da área.

Países de economia emergente diferem dos países desenvolvidos no que tange ao ambiente social, político e econômico (Wright *et al.*, 2005). No âmbito social, os países de economia emergente, apresentam baixos níveis de saúde, educação, renda e desenvolvimento social (Prahalad, 2004). O cenário político desse tipo de economia é representado por maiores cargas tributárias, custos trabalhistas mais altos e risco país elevado (Mariotti *et al.*, 2018) e ainda, mais corrupção e mais burocracia (Rocha; Ávila, 2015).

No contexto econômico esses países geram menos inovação, possuem fornecedores menos desenvolvidos (Furman; Porter; Stern, 2002) e tem volatilidade cambial (Prozdzinski; Steinbruch, 2014). Os países emergentes possuem Instituições frágeis quando comparados aos países desenvolvidos (Beyer; Fening, 2012). Quando as instituições são frágeis há maior incerteza no ambiente de negócios (Peng *et al.*, 2009). Desafios como dificuldades de infraestrutura, políticas governamentais arbitrárias e sistemas legais e regulatórios menos eficientes também são algumas das características desse tipo de economia (Mesquita; Lazzarini, 2008; Hoskisson *et al.*, 2000).

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) estão entrando no mercado global de forma crescente (Guimarães; Azambuja, 2018) representando grande parte do setor privado das economias emergentes (Beyer; Fening, 2012). Empresas menores lidam com restrição de recursos e conhecimento (Audretsch, Belitski, 2021); maior dificuldade que as grandes, em termos financeiros e no que se refere a pessoas (Lee; Lim; Tan, 1999); possuem ainda, experiência gerencial restrita, dificuldade de acesso à crédito que geram a falta de recursos financeiros, dificuldade em atrair profissionais mais qualificados, custo de capital alto, maior carga financeira (exigências governamentais) (Aldrich, Auster, 1986).

Já de uma perspectiva gerencial, espera-se que este estudo gere contribuições e informações relevantes sobre a relação da CA, as Alianças Estratégicas (AEs) e o desempenho organizacional das MPMEs. Ainda, espera-se trazer novos *insights*, aos gestores de MPMEs, sobre o engajamento em AE's e a importância de ampliar a base de conhecimentos existentes na empresa, para gerar vantagem competitiva.

A participação em alianças, portanto, fornece às empresas acesso a recursos necessários. Em contrapartida, elas precisam ter o nível necessário de conhecimento interno para adquirir e explorar essa base de conhecimento (Lane; Lubatkin, 1998). Por isso, de uma perspectiva de políticas públicas, este estudo espera contribuir para que mais apoio seja dado às MPMEs, de modo que possam ampliar sua base de conhecimentos, melhorar a CA e formar parcerias capazes de gerar desenvolvimento.

1.2 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a CA e o desempenho organizacional de MPMEs que possuem alianças estratégicas.

1.2.1 Objetivos específicos

- Compreender a relevância da CA para as MPMEs;
- Analisar o impacto da capacidade absorativa nas alianças estratégicas de MPMEs;
- Investigar a relação da capacidade absorativa com o desempenho das MPMEs;
- Avaliar se as alianças estratégicas têm influência entre a CA e o desempenho das MPMEs;
- Averiguar se a idade da firma tem impacto na relação entre CA e desempenho das MPME's que estão em alianças estratégicas;
- Verificar se o tamanho da firma tem impacto na relação entre CA e desempenho das MPME's que estão em alianças estratégicas.

1.3 Estrutura do Trabalho

A pesquisa está dividida em seis partes. Na primeira parte, é apresentada a introdução. No segundo capítulo, encontram-se descritos o referencial teórico sobre a capacidade absorativa, desempenho organizacional e as alianças estratégicas. No terceiro capítulo, são explicados os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização da pesquisa. O quarto capítulo trata da análise dos resultados. O quinto capítulo apresenta a discussão dos resultados. Por último, o sexto capítulo indica as conclusões e as limitações da pesquisa, bem como as sugestões para novas pesquisas na área.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que sustenta a realização da pesquisa, sendo que a seção foi estruturada em três subseções: 2.1 Capacidade Absortiva (CA), 2.2 Desempenho Organizacional e 2.3 Alianças estratégicas. Na seção 2.1, são apresentados o conceito da CA, a evolução e a dinâmica da CA nas empresas. Na sequência, a seção 2.2 apresenta uma contextualização acerca do desempenho das empresas. Por último, na seção 2.3, são desenvolvidos o conceito e os fatores que impactam no sucesso das alianças estratégicas.

2.1 Capacidade Absortiva

Os estudos sobre CA surgiram a partir de críticas quanto à hipótese de informação como um bem livre e a relação entre concentração de mercado e inovação. Nesse sentido, esses estudos fundamentaram-se nas Teorias da Firma, utilizando-se de autores como Nelson e Winter (2005), Penrose (2006) e Chandler (1998a, 1998b) para ressaltar e refinar propriedades importantes da CA (Teixeira, 2020).

Na Visão Baseada em Recursos, a empresa é vista como um conjunto de recursos que incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos (Barney, 1991). Ela usa esses recursos (valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de imitar pelos concorrentes) para criar valor e melhor atender o mercado, conseguindo, assim, vantagem competitiva sustentada para a empresa (Barney, 1991). O autor classifica os recursos da empresa em três categorias: recursos de capital físico, (tecnologia física usada na empresa, instalações, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas); recursos de capital humano (treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos), e, por fim, os recursos de capital (estrutura formal de relatórios, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, relações formais e informais internas e externas). Desta maneira, desenvolver a base de conhecimentos das empresas é necessário para que ela tenha vantagem competitiva sustentada. O conceito de Capacidade Absortiva teve origem na seguinte lógica: a empresa pode se apropriar e reconfigurar conhecimentos para enfrentar a instabilidade e as mudanças de mercado, reconfigurando seus processos e rotinas internos (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002; Bosch; Volberda; Boer, 2005; Lane; Koka; Pathak, 2006).

Nesta pesquisa, destacamos o conhecimento como recurso e capacidade das empresas de absorver, transformar e aplicar o conhecimento, a fim de melhorar seu desempenho diante

do ambiente em que estão inseridas, que é instável e mutável (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002; Bosch; Volberda; Boer, 2005; Lane; Koka; Pathak, 2006).

No decorrer do tempo, muitos autores contribuíram para a evolução do conceito de Capacidade Absortiva como Cohen e Levinthal (1989,1990); Lane e Lubatkin, (1998); Zahra e George, (2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Todorova e Durusin (2007); Sun e Anderson (2010); Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina, (2011); Gebauer, Worch e Truffer (2012); Lewin, Massini e Peeters (2011); Patterson e Ambrosini (2015). Para que se possa ter uma melhor compreensão acerca da CA, esses estudos serão apresentados de uma forma evolutiva.

A Capacidade Absortiva de uma empresa é a sua capacidade de identificar, assimilar e explorar comercialmente um conhecimento externo, compreendendo, assim, três dimensões: identificar, assimilar e explorar o conhecimento externo (Cohen; Levinthal, 1990). A CA é cumulativa, depende da base de conhecimentos preexistente na empresa e pode ser incrementada. Quando a CA de uma empresa é bem desenvolvida, confere à empresa a capacidade de reconhecer o valor das novas informações, assimilá-las e utilizá-las para fins comerciais. Além da relação direta da empresa com o ambiente externo, a CA depende da transferência de conhecimento entre e dentro de suas subunidades. Desta maneira, a CA de uma empresa necessita da CA de seus membros individuais (Cohen; Levinthal, 1990).

Dessa forma, duas características norteiam a CA: ela é cumulativa, pois quanto maior a CA de uma empresa, mais facilidade ela terá em incrementá-la. A CA tem efeito na formação de expectativa futura, permitindo mais precisão ao prever a natureza e o potencial dos avanços tecnológicos. Outro ponto importante, com uma CA mais desenvolvida, a empresa percebe e explora melhor as oportunidades do ambiente. Assim, as empresas devem se esforçar para criar a CA, para que possam adquirir conhecimentos (Cohen; Levinthal, 1990).

Destaca-se, ainda, que outra contribuição importante para a CA foi o estudo de Lane e Lubatkin (1998), que buscou entender a transferência de conhecimento em alianças de aprendizagem. As firmas usam sua base de conhecimento para selecionar tecnologias e parceiros externos, e assimilar que esses novos conhecimentos externos dependem de processos organizacionais internos. Os autores sugerem que a CA das empresas seja avaliada em pares, onde a CA é relativa, ou seja, a capacidade de uma empresa de aprender com a outra depende de fatores como: similaridade das bases de conhecimento, gestão menos centralizada, pesquisa mais centralizada, práticas de remuneração e comunidades de pesquisa. Os autores sugerem que a CA das empresas apresenta três dimensões para esta similaridade de conhecimentos: “o quê”, ou seja, o tipo de conhecimento, “como” esse conhecimento é processado nas empresas e “por

que”, alinhando os objetivos comerciais para o conhecimento aprendido. Dessa forma, a CA de uma empresa aprendiz é a capacidade que a permite valorizar, assimilar e aplicar novo conhecimento de um parceiro de aliança.

Enquanto Cohen e Levinthal apresentaram 3 dimensões da CA (identificar, assimilar e explorar o conhecimento externo), Zahra e George (2002) adicionaram a dimensão da transformação às dimensões trabalhadas por Cohen e Levinthal. Dividiram a CA em dois conjuntos: a capacidade absorviva potencial (CA potencial) e a capacidade absorviva realizada (CA realizada). As quatro dimensões da CA adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento desempenham funções diferentes, mas complementares, para produzir capacidade organizacional dinâmica (Zahra; George, 2002).

A CA potencial é formada pelas dimensões de aquisição e assimilação do conhecimento externo. A dimensão de aquisição envolve identificar e adquirir os conhecimentos gerados externamente a elas, e são importantes em seus processos operacionais. Enquanto a assimilação aos processos e rotinas que levam a empresa a analisar, processar e compreender o conhecimento externo. A CA potencial dá à empresa flexibilidade estratégica e liberdade, permitindo sustentar vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (Zahra; George, 2002).

A CA realizada é composta pelas capacidades de transformação e de exploração do conhecimento. A transformação envolve a capacidade da empresa de combinar o conhecimento novo com o conhecimento que já existe na empresa. Enquanto a capacidade de exploração se refere à aplicação comercial do conhecimento adquirido externamente, pode ser entendida como rotinas que permite à empresa melhorar, ampliar e alavancar as competências existentes, ou, ainda, criar novas competências a partir da incorporação do conhecimento adquirido e transformado. Essas capacidades de transformação e exploração podem influenciar o desempenho da empresa através de inovação de produto e processos (Zahra; George, 2002)

A CA potencial e realizada são complementares e existe um “fator de eficiência” entre elas. Se a empresa for capaz apenas de identificar e assimilar o conhecimento externo, mas não consegue aplicá-lo para gerar novos produtos ou novas competências a CA realizada será baixa, consequentemente o fator de eficiência será baixo. Desta maneira, deve-se elevar a troca de conhecimento intraempresarial para reduzir a discrepância entre CA potencial e CA realizada (Zahra; George, 2002). No entanto, Lane, Koka e Pathak (2006) criticaram esse fator de eficiência, apresentado por Zahra e George (2002), afirmando que isso remeteria a uma análise de curto prazo, ignorando o fato de que a CA prepara a empresa para o futuro. Para os autores, no entanto, a CA eficiente seria aquela que convertesse a maior parte do conhecimento assimilado em inovações e ganhos de mercado.

Buscando “recuperar” as origens da CA, Lane, Koka e Pathak (2006) propõem uma nova definição. A CA deveria ser entendida como um processo sequencial envolvendo três tipos de aprendizagem: *exploratory*, que está relacionado com reconhecer o valor do conhecimento externo (identificar); *transformative*, que visa a assimilar o conhecimento externo e combiná-lo com os conhecimentos da empresa; e *exploitative learning*, que se refere à aplicação desse novo conhecimento externo (Lane; Koka; Pathak, 2006). O *exploratory learning* se refere a processos de busca, pesquisa e experimentação, que trazem novas ideias e “variabilidade” para a empresa gerar novos conhecimentos e resultados no longo prazo. Enquanto o *exploitative learning* está voltado para aplicar e refinar conhecimentos já existentes e apresenta benefícios no curto prazo (MARCH, 1991).

Os autores Cohen e Levinthal (1990), Lane e Lubatkin (1998) e Bosch, Volberda e Boer (1999) tratam a CA como um “funil” no qual a aprendizagem exploratória é enfatizada. A base do conhecimento, que a empresa possui, determina quanto desse conhecimento exploratório ela irá conseguir assimilar e explorar. Para ter sucesso nessa busca, os processos de assimilação e exploração precisam ser eficientes (Lane; Koka; Pathak, 2006).

Buscando ampliar a visão do modelo, apresentado por Zhara e George (2002), os autores Todorova e Durusin (2007) adicionaram novas relações nas dimensões da CA. Para tanto, foi incluída a dimensão de reconhecimento do valor da informação externa, pois sem essa habilidade a empresa não consegue avaliar os novos conhecimentos e também não consegue absorvê-los, por isso é apresentada como primeira dimensão para construir a CA de uma empresa. Neste modelo, a aquisição continua como uma dimensão da CA, depois de ser reconhecido o valor do novo conhecimento. Na sequência, acontecem simultaneamente as dimensões de assimilação e de transformação do conhecimento adquirido. A última dimensão é a aplicação, ou seja, o conhecimento já absorvido, assimilado, transformado e incorporado ao conhecimento da organização, gerando resultados que irão criar vantagem competitiva para empresa.

O estudo de Sun e Anderson (2010) foi realizado com base em Lane, Koka e Pathak (2006), que considera a CA um tipo de Aprendizagem Organizacional em que a empresa se relaciona com o conhecimento externo. Cada dimensão da CA é derivada de processos de aprendizagem sociopsicológicos incorporados aos processos da organização.

A dimensão de aquisição recebe a influência dos processos sociopsicológicos de intuição e interpretação, compreendendo a valorização do conhecimento externo, conhecimento prévio da empresa, os modelos mentais do indivíduo e a eficiência da pesquisa. A dimensão de

assimilação acontece a partir do processo sociopsicológico de interpretação, buscando uma compreensão do grupo (formal ou informal) sobre o conhecimento adquirido.

Na dimensão de transformação, a influência é do processo de aprendizagem sociopsicológico de integração, no qual o conhecimento assimilado pelo grupo é elevado ao nível da organização que reconhece conjuntos diferentes de conhecimento, e é capaz de combiná-los para chegar em um novo esquema organizacional (Sun; Anderson, 2010).

Por último, a dimensão de aplicação é criada pelo processo organizacional de aprendizagem sociopsicológico da institucionalização em que a nova aprendizagem é retratada em rotinas, sistemas e processos que orientam o comportamento individual nas organizações, asseguram a continuidade da aprendizagem e permitem a exploração e o refinamento dos conhecimentos adquiridos, criando memória organizacional (Sun; Anderson, 2010). Neste modelo, a CA é formada por dois conjuntos de meta-rotinas (meta-rotinas internas e meta-rotinas externas). As metas-rotinas internas se voltam à construção, ao refinamento e à difusão da base de conhecimentos dentro da empresa (Ex: fóruns intrafirma; seções de *brainstorming*; sistemas de codificação de conhecimento; *job rotation*; maior autonomia de gerentes de níveis hierárquicos mais baixos. Quanto às meta-rotinas externas, relacionam-se com a busca por conhecimento externo: reconhecer o valor desse conhecimento, aprender com parceiros (Ex: uso de *gatekeepers*; interações (in)formais com agentes externos; uso de plataformas de *open innovation*; participação em redes com universidades; parcerias em P&D; ocupar liderança em organizações industriais). Para que a CA seja efetiva, deve haver uma conexão entre essas duas meta-rotinas (Lewin; Massini; Peeters, 2011).

O estudo de Gebauer, Worch e Truffer (2012) se utiliza de uma perspectiva de aprendizagem da CA com quatro dimensões: aprendizagem explorativa (aquisição do conhecimento), aprendizagem assimilativa (assimilação do conhecimento), aprendizagem transformativa (transformação do conhecimento) e aprendizagem explotativa (aplicação do conhecimento). Devemos destacar que as fases de assimilação e transformação, neste modelo, não são sequenciais, mas paralelas. Além de administrar o conhecimento externo acumulado, as empresas precisam adaptar as capacidades combinatórias de sistematização, coordenação e socialização para obter sucesso na inovação estratégica. Entender como essas capacidades combinatórias interagem com os processos de aprendizagem é que irá melhorar a inovação.

O modelo de CA, proposto por Patterson e Ambrosini (2015), é um processo voltado para as relações externas da organização. A CA é um processo iterativo. Assim, a primeira dimensão proposta é procurar e reconhecer o valor do conhecimento valioso, externo à empresa, essa é uma atividade contínua.

Neste modelo, a dimensão de assimilar é dividida em duas fases, antes e depois de adquirir. No assimilar antes de adquirir um conhecimento, a empresa tem a oportunidade de fazer uma triagem e avaliar o conhecimento externo. Já assimilar depois de adquirir o conhecimento está relacionado com uma gestão ativa, cujo objetivo é garantir integração social, alianças e capacidades de colaboração, bem como gerenciamento de projetos e programas para assegurar a assimilação do conhecimento adquirido. De forma interativa, o processo de assimilar deve ser contínuo ao longo das dimensões de adquirir, transformar e explorar. A dimensão de transformação também interage com as dimensões de assimilação, aquisição e aplicação. E, por fim, a dimensão de aplicação também ocorre de maneira interativa com as fases de aquisição assimilação e transformação (Patterson; Ambrosini, 2015).

Apresentamos, no Quadro 1, a forma como a CA foi abordada nos trabalhos de alguns dos autores, com os preditores, dimensões e resultados gerados pela CA.

Quadro 1 – Preditores, dimensões e resultados gerados pela CA

Autor/Ano	Preditores da CA	Dimensões da CA	Resultados da CA
Cohen e Levinthal (1989; 1990)	Fonte de conhecimento; conhecimento prévio	• Reconhecer o valor • Assimilar • Aplicar	Inovação e desempenho inovador
Lane Lubatkin (1998)	Características dos parceiros de aliança (bases de conhecimento das empresas parceiras; semelhanças de conjuntos de problemas)	• Conhecer “o que” • Saber “como” • Saber “por que”	Aprendizagem interorganizacional
Zhara e George (2002)	Fonte de conhecimento e complementaridade; experiência	• Potencial: Aquisição e assimilação; • Realizada: Transformação e aplicação	Vantagem competitiva (flexibilidade estratégica; inovação e <i>performance</i>)
Lane, Koka e Pathak (2006)	Condições ambientais (incentivos para desenvolver a CA)	• Aprendizado exploratório • Aprendizado transformador • Aprendizado de aplicação	Desempenho da firma
Todorova e Durusin (2007)	Fonte de conhecimento; conhecimento prévio	• Identificação • Aquisição • Assimilação ou transformação • Aplicação	Vantagem competitiva (flexibilidade, inovação e <i>performance</i>)
Sun Anderson (2010)	Novas informações externas	• Intuição, interpretação-aquisição • Interpretação-assimilação • Integração-transformação • Institucionalização-aplicação	Novos conhecimentos e competências
Gebauer, Worch e Truffer (2012)	Experiências anteriores	• Aprendizagem exploratória • Aprendizagem assimilativa • Aprendizagem transformativa • Aprendizagem explotativa	Inovação estratégica
Patterson e Ambrosini (2015)	Recursos e Estrutura organizacional	• Pesquisa e reconhecimento • Assimilação	Novos recursos para a empresa

		• Aquisição e assimilação / Aquisição e transformação • Aplicação	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nesta pesquisa, consideramos que a CA possui um caráter multidimensional: aquisição, assimilação, transformação e aplicação (Zahra; George, 2002). Buscando aprofundar o entendimento sobre a Capacidade Absortiva e suas dimensões, elaboramos o Quadro 2.

Quadro 2 – Capacidade absorptiva e suas dimensões

Capacidade Absortiva	Dimensões da CA	Definição
Potencial	Aquisição	Refere-se à habilidade da empresa em localizar, identificar, e adquirir os conhecimentos externos à empresa (Todorova; Durusin, 2007; Zahra; George, 2002).
	Assimilação	São processos e rotinas da empresa para analisar, processar, compreender e internalizar o conhecimento externo adquirido (Cohen; Levinthal, 1990; Todorova; Durusin, 2007; Zahra; George, 2002).
Realizada	Transformação	Habilidade da empresa em combinar o conhecimento novo com o conhecimento que já existe na empresa, adequar e refinar esse conhecimento facilitando a sua transferência (Cohen; Levinthal, 1990; Todorova; Durusin, 2007; Zahra; George, 2002).
	Exploração	Refere-se à aplicação comercial do conhecimento adquirido externamente. São as rotinas que permitem a empresa melhorar, ampliar e criar novas competências, operações e conhecimentos, a partir da incorporação do conhecimento adquirido e transformado (Cohen; Levinthal, 1990; Todorova; Durusin, 2007; Zahra; George, 2002).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

2.2 Desempenho Organizacional, mensuração e seus principais desafios

O desempenho organizacional se constitui pelo alcance dos objetivos e metas da organização envolvendo indicadores financeiros e não financeiros. A efetividade da organização está na sua capacidade de alcançar esses objetivos e metas planejados, sobrevivendo e se utilizando de recursos essenciais, ajustando-se às mudanças no ambiente em que está inserida (Fernandes, 2007). O conceito de desempenho organizacional é complexo e multidimensional, envolvendo o estudo de outras definições, como os indicadores e as áreas de resultado (econômico, financeiro, mercadológico, social, ambiental, político), os tipos de dados analisados, padrão de atribuições causais (Matitz; Bulgacov, 2011).

Do ponto de vista da gestão, o desempenho de uma empresa pode ser medido, e, para isso, as empresas utilizam um sistema de mensuração de desempenho. Podemos definir um sistema de mensuração de desempenho como um conjunto de métricas para mensurar e avaliar a eficiência e eficácia do negócio, que pode ser usado como suporte para a tomada de decisões

mais adequadas e, assim, aumentar a competitividade da empresa, por meio de redução de custos e aumento da satisfação do cliente (Neely; Gregory; Platts, 1995). Desta maneira, para mensurar o desempenho, precisam ser contemplados indicadores de desempenho financeiro, não financeiro, internos e externos à empresa, quantitativos e qualitativos, de curto e longo prazo (Souza-Pinto *et al.*, 2014).

Cabe destacar que grande parte da literatura sobre mensuração de desempenho não considera o tamanho da empresa, mesmo diante da necessidade de sistemas de mensuração de desempenho específicos para empresas menores (Chalmeta; Palomero; Matilla, 2012; Garengo; Bitici, 2007; Hudson; Lean; Smart, 2001a; Souza-Pinto *et al.*, 2014), pois elas têm limitações na utilização de medidas de desempenho (Chalmeta; Palomero; Matilla, 2012; Hvolby; Thorstenson, 2001; Hudson; Lean; Smart, 2001a; Souza-Pinto *et al.*, 2014).

Por isso, empresas menores utilizam poucos indicadores. Todavia, os indicadores financeiros são mais utilizados do que os não financeiros (Hudson; Lean; Smart, 2001a; Souza-Pinto *et al.*, 2014; Sousa; Aspinwall; Rodrigues, 2006; SARDI *et al.*, 2021). Dentre os indicadores financeiros mais utilizados, estão os relacionados à produção (SARDI *et al.*, 2021; Souza-Pinto *et al.*, 2014); os menos utilizados são aqueles relacionados com a responsabilidade social e ambiental (Souza-Pinto *et al.*, 2014) e as medidas de inovação e aprendizagem (Sousa; Aspinwall; Rodrigues, 2006). No entanto, utilizar apenas indicadores financeiros não é suficiente para empresas que competem globalmente, já que remetem apenas à orientação e ao controle de curto prazo (Souza-Pinto *et al.*, 2014).

Sob a ótica das empresas, o desempenho pode estar associado ao alcance dos objetivos determinados com relação ao mercado e a produtos (Westhead; Wright; Ucbasaran, 2001). O ideal seria mensurar o desempenho integrando as dimensões financeira e não financeira (clientes, processos internos de aprendizado e crescimento), buscando uma conexão com os objetivos e a estratégia da empresa (Souza-Pinto *et al.*, 2014). Desta forma, as empresas menores, poderiam utilizar os dados registrados em seus sistemas de informação para algo a mais, além de suas atividades comerciais diárias (Chalmeta; Palomero; Matilla, 2012). Nesse contexto, a gestão de Recursos Humanos é fundamental para dar suporte ao desenvolvimento aprimorado e maduro da medição de desempenho e, ainda, melhorar a gestão desse sistema (Sorano; Garengo; Ferrari, 2020).

Para introduzir sistemas de mensuração de desempenho, em empresas pequenas, existem barreiras “exógenas” como a falta de recursos financeiros e humanos e “endógenas” que estão relacionadas com o planejamento estratégico de curto prazo e com a percepção do sistema de medição de desempenho, como burocrático e rígido (Garengo; Bitici, 2004).

No entanto, alguns fatores influenciam na mensuração de desempenho, por exemplo: a estrutura de governança corporativa; as práticas avançadas de informação e os comportamentos avançados por parte das pessoas envolvidas; mudança no modelo de negócios de uma empresa para aprimorar o sistema de mensuração de desempenho e, por último, um estilo de gestão autoritário que favorece a adoção de um sistema de mensuração de desempenho (Garengo; Bitici, 2007). A cultura organizacional, por sua vez, também tem um forte impacto no sistema de mensuração de desempenho (Jardioui; Garengo; Alami, 2019). Outros dois fatores foram considerados como obstáculos para a adoção de novas medidas de desempenho: a formação dos colaboradores e a dificuldade para definir novas medidas de desempenho. Isso pode indicar falta de habilidade dos funcionários e dificuldade em entender o processo (Sousa; Aspinwall; Rodrigues, 2006).

A limitação de recursos dificulta a utilização de sistemas de mensuração de desempenho em pequenas empresas (Hudson; Lean; Smart, 2001b; e Neely; Gregory; Platts, 1995), e os estilos de estratégia mais dinâmicos e emergentes desse tipo de empresa são barreiras encontradas no processo de desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho, que exigem muitos recursos e são muito orientados estrategicamente (Hudson; Lean; Smart, 2001b).

Percebe-se, assim, que há uma lacuna entre teoria e prática, no que tange à utilização de sistemas de mensuração de desempenho em empresas menores, mesmo sendo reconhecida, na literatura, a importância de medir o desempenho de uma forma mais abrangente. Na prática, elas não o fazem satisfatoriamente, uma vez que há um baixo nível de utilização de sistemas de mensuração de desempenho (Garengo; Bitici, 2007; Souza-Pinto *et al.*, 2014; Sousa; Aspinwall; Rodrigues, 2006).

As empresas menores possuem recursos de gestão limitados (Audretsch; Belitski, 2021; Hudson; Lean; Smart, 2001a), por isso uma abordagem com foco em mensuração de desempenho seria adequada, selecionando apenas alguns indicadores críticos de desempenho. Sabemos que os processos de mensuração de desempenho estruturado, alinhado estrategicamente e condizente com a realidade desse tipo de empresa, melhoram o controle estratégico e estimulam a melhoria contínua (Hudson; Lean; Smart, 2001a). No entanto, poucas dessas empresas realmente usam sistemas de mensuração formal para avaliar seus indicadores de desempenho, justamente pelas limitações e dificuldades que enfrentam (Garengo; Bitici, 2007; Hvolby; Thorstenson, 2001; Souza-Pinto *et al.*, 2014). Essas dificuldades que as pequenas empresas enfrentam estão relacionadas com a escassez de líderes preparados para acompanhar a implementação do sistema de mensuração do desempenho, desde o nível estratégico ao operacional (Chalmers; Palomero; Matilla, 2012).

Para implementar, com sucesso, um sistema de mensuração de desempenho, as empresas devem possuir uma cultura organizacional e a capacidade para processar e interpretar informações. Antes mesmo da implantação do sistema de mensuração, os Recursos Humanos devem receber treinamento em avaliação de desempenho, uma vez que empresas menores enfrentam dificuldades para entender um sistema de mensuração de desempenho e avaliar seus resultados (Chalmeta; Palomero; Matilla, 2012). Para que o processo de desenvolvimento de um sistema de mensuração seja bem sucedido em empresas menores, ele deve ser eficaz em termos de recursos e refletir benefícios de curto e longo prazos. Ainda, deve ser dinâmico e flexível para se ajustar às mudanças estratégicas, características dessas empresas (Hudson; Lean; Smart, 2001b).

Mesmo não sendo o ideal para uma avaliação de desempenho mais completa, empresas menores utilizam mais indicadores financeiros da Contabilidade Gerencial porque são os dados que os gestores estão mais habituados a utilizar (Souza-Pinto *et al.*, 2014). Apesar de compreenderem a importância do sistema de mensuração de desempenho, o nível de utilização é baixo (Souza-Pinto *et al.*, 2014; Sousa; Aspinwall; Rodrigues, 2006), sendo que uma minoria dessas empresas aplica programas de controle estatístico de processos e de mudança cultural.

2.2.1 Mensuração do desempenho organizacional em pesquisas

A partir da revisão de literatura apresentada, percebemos que as empresas menores têm suas particularidades e limitações com relação à medição de desempenho (Souza-Pinto *et al.*, 2014; Chalmeta; Palomero; Matilla, 2012; Hvolby; Thorstenson, 2001; Hudson; Lean; Smart, 2001a;), e isso pode refletir na coleta de dados, nesta pesquisa, sobre esse constructo.

Cabe registrar que a análise do desempenho das empresas não é tarefa fácil. Por questões de confidencialidade, os gestores se recusam a fornecer algumas informações, por considerarem que são informações confidenciais (Covin; Slevin, 1989; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Majocchi; Zucchella, 2003). Outro fato é que, em MPMEs, não há obrigatoriedade da divulgação das informações contábeis, e pode ocorrer a alteração dos dados para fins de evasão fiscal (Bamiatzi; Kirchmaier, 2014; Garengo; Bitici, 2007). Há, também, uma resistência dos gestores e proprietários em divulgar dados reais e mais completos, a respeito do desempenho da empresa (Gerschewski; Rose; Lindsay, 2015). As empresas menores utilizam mais indicadores financeiros, oriundos da Contabilidade Gerencial, porque são os dados que os gestores estão mais habituados a utilizar, o que não é o ideal para uma avaliação de desempenho mais completa (Souza-Pinto *et al.*, Souza-Pinto *et al.*, 2014).

2.2.2 Medidas de desempenho utilizadas nesta pesquisa

Nesta pesquisa, optamos por utilizar, como medida, dados contábeis e financeiros, acrescentando as dimensões de Marketing, estratégico/gerencial e relacional, visando a obter uma avaliação mais completa do desempenho das MPME's. Levando em consideração as dificuldades encontradas para coletar dados financeiros com medidas objetivas em empresas menores (Covin; Slevin, 1989; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Gerschewski; Rose; Lindsay, 2015; Koerich; Cancellier; Tezza, 2015), optamos, nesta pesquisa, por utilizar dados subjetivos para avaliar essa dimensão do desempenho organizacional. Como existe uma alta correlação entre as medidas subjetivas e as medidas objetivas de desempenho, a coleta desse tipo de dado pode se dar por meio de entrevistas e questionários, normalmente com os gestores da empresa (Glaister; Buckley, 1998; Flatten; Greve; Brettel, 2011).

Para esta pesquisa, será utilizado um questionário que verifica o nível de satisfação do gestor com o desempenho financeiro de sua empresa com relação à concorrência. Medidas subjetivas podem fornecer percepções valiosas sobre o desempenho, que não são alcançadas por medidas objetivas (Koerich; Cancellier; Tezza, 2015; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Covin; Slevin, 1989). A interpretação de dados subjetivos tende a ser mais precisa em diversos contextos (Covin; Slevin, 1989).

Como instrumento de pesquisa, estruturamos um questionário composto por quatro dimensões: financeira, marketing, estratégico-gerencial e relacional. Para avaliar o desempenho financeiro, utilizamos itens das escalas usadas nos trabalhos de Emami *et al.* (2021) e Flatten, Greve e Bretel (2011). Os itens para mensurar a dimensão de marketing estavam presentes nos trabalhos de Ratnawati *et al.* (2018); Emami *et al.* (2021) e Flatten, Greve e Bretel (2011). Já nas dimensões estratégico-gerencial e relacional, ajustamos as escalas do trabalho de Ferreira e Franco (2017). A escala *Likert* foi de 7 pontos com variação entre totalmente insatisfeito (1) e totalmente satisfeito (7).

2.2.3 O efeito da CA no desempenho da Empresa

A CA modera e medeia a relação entre outras variáveis que influenciam positivamente o desempenho das empresas (Fritsch; Santos, 2015). Um exemplo que podemos citar é que a CA facilita a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, especialmente em mercados turbulentos (Ibarra-Cisneros; Perlins, 2019; Engelen; Kube;

Schimidt, 2014). Outro exemplo é que alguns resultados apontam que a CA é um importante mediador para transformar fluxos de conhecimentos externos (FEC) em alta performance de inovação em PMEs (Moilanen; Ostby; Woll, 2014).

A CA é cumulativa e usa o conhecimento externo para promover inovação interna (Cohen; Levinthal, 1994), porém depende da capacidade de absorção de seus membros individuais (Cohen; Levinthal, 1994). De acordo com os mesmos autores, essa base de conhecimento existente na empresa, bem como o investimento prévio promovem o desenvolvimento bem sucedido da CA. Assim, o tamanho da empresa, refletido no número de funcionários, tem influência na formação da CA. Logo, o objetivo da CA para Cohen e Levinthal (1990) é aplicar informações adquiridas externamente para fins comerciais, e isso remete ao pensamento de que a CA está relacionada com o desempenho da empresa.

A CA, nas dimensões de assimilar e explorar, modera o impacto do empreendedorismo corporativo, o tamanho da rede e a diversidade de parceiros no acesso a recursos. Esses três antecedentes fornecem benefícios no nível da empresa, através do acesso a recursos, que precisam ser bem internalizados por meio da CA existente (Prabhudesai; Prasad, 2017). A CA das empresas tem um impacto positivo no desempenho inovador das PMEs (Julien; Andriambeloson; Ramangalahy, 2004; Oliver; Garrigos, 2009; Fritsch; Santos, 2015; Wang; Han, 2011), no desenvolvimento de novos produtos, no desempenho de mercado, no desempenho financeiro (Kim *et al.*, 2014). A CA tem efeito positivo no desempenho organizacional (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen *et al.*, 2014; Fritsch; Santos, 2015; Hitt *et al.*, 2000).

Hipótese 1: A capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional.

2.3 Alianças Estratégicas

Para alguns autores, existem características em uma aliança que fazem com que ela se torne estratégica, tais como: a aliança é resultado de um conjunto coerente de decisões; é utilizada para desenvolver vantagem competitiva sustentável; tem um impacto de longo prazo na organização; é um meio de resposta às oportunidades e ameaças do ambiente externo; se baseia em recursos da organização mostrando suas forças e fraquezas; afeta as decisões operacionais; envolve todos os níveis da organização e todas as suas atividades; é influenciada pelo contexto (cultural e político) (Eiriz, 2001). Outras características como interdependência

de longo prazo, controle compartilhado e contribuição contínua das matrizes também são citadas para identificar alianças estratégicas (Das; Teng, 1998a).

Uma aliança estratégica é definida como “[...] uma constelação de acordos caracterizados pelo compromisso de duas ou mais empresas parceiras, para alcançar um objetivo comum, envolvendo o agrupamento de seus recursos e atividades.” (Teece, 1992, p. 19). Outro conceito sobre alianças estratégicas, que pode ser apresentado, é o de Gulati (1998, p. 293):

[...] acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento ou com desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Eles podem ocorrer como resultado de uma ampla gama de motivos e objetivos, assumir uma variedade de formas e ocorrer através de limites verticais e horizontais.

Nesta pesquisa, consideraremos alianças estratégicas usando a perspectiva da visão baseada em recursos em que uma aliança estratégica pode ser definida como um arranjo cooperativo de longo prazo, no nível estratégico, entre duas ou mais empresas, para melhorar sua competitividade e desempenho, compartilhando recursos e riscos (Inkpen; Tsang, 2007). Essa perspectiva tem sido usada para estudar as motivações de alianças estratégicas (Das; Teng, 2000a). Os estudos sobre alianças estratégicas encontram suporte em várias teorias, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Teorias utilizadas em estudos de alianças estratégicas

Teoria / autor	Referência
Visão baseada em Recursos (Barney, 1991)	Ferreira e Franco (2017); Gomes (2016); He <i>et al.</i> (2020); Agostini e Nosella (2018)
Perspectiva baseada em conhecimento (Grant; Baden-Fuller, 1996; Nonaka, 1994)	Ferreira e Franco (2017); Gomes (2016); He <i>et al.</i> (2020); Agostini e Nosella (2018)
Economia de custos de transação (Williamson, 1989)	Gomes (2016); He <i>et al.</i> (2020); Agostini e Nosella (2018)
Teoria da dependência de recursos (Pfeffer; Salancik, 1978; Hillman; Withers; Collins, 2009)	Gomes (2016); He <i>et al.</i> (2020); Agostini e Nosella (2018)
Capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Schuen, 1997)	Agostini e Nosella (2018); He <i>et al.</i> (2020)
Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 2010)	Gomes (2016); He <i>et al.</i> (2020)
Teoria da agência (Eisenherdt, 1989)	Gomes (2016); He <i>et al.</i> (2020)
Teoria do capital social	Agostini e Nosella (2018); He <i>et al.</i> (2020)
Teoria dos jogos	Agostini e Nosella (2018); He <i>et al.</i> (2020)
Teoria das redes sociais	Agostini e Nosella (2018); Gomes, (2016)
Teoria da contingência	Gomes (2016)
Teoria do contrato	Gomes (2016)
Aprendizagem organizacional	Gomes (2016)
Teoria da escassez de recursos	Gomes (2016)
<i>Social embeddedness theory</i>	Agostini e Nosella (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Contudo, para refletir sobre os modelos de negócios emergentes de alianças estratégicas, He *et al.* (2020) sugerem que são necessárias novas teorias, bem como os usos complementares ou alternativos de teorias existentes.

2.3.1 Tipologia de alianças estratégicas

Algumas propostas de classificação de alianças estratégicas encontradas na literatura:

Quadro 4 - Classificação de alianças estratégicas

Critério	Dimensão de Classificação	Tipos de Alianças	Autor, Ano
Entre empresas Concorrentes	Para que, juntas, possam fortalecer a posição dos parceiros em relação ao seu ambiente (outros concorrentes, fornecedores, clientes).	Alianças entre concorrentes	Hamel, Doz e Prahalad (1989); Buzády (2005)
Impacto competitivo	Busca-se ampliar o escopo sem ampliar a empresa, podendo contratar uma empresa independente para realizar atividades de valor ou cooperar com uma empresa independente para compartilhar atividades.	Contratação, Compartilhamento de atividades, Acordos de cooperação	Porter (1985) apud Buzády (2005)
Propriedade	<i>Joint ventures</i> de capital em que é criada uma nova entidade, independente e de propriedade conjunta. Outro exemplo é quando um dos sócios assume uma posição minoritária.	<i>Joint ventures</i> , Participação minoritária em empresa	Pisano (1989)
Entrada e saída de recursos	Quando os recursos da empresa são recuperados dentro da aliança estratégica.		Lorange e Roos (1992) apud Buzády (2005)
Grau de integração entre os parceiros	Em um extremo de uma reta, tem-se o mercado (onde não há integração absoluta das atividades); No outro extremo da reta, tem-se as hierarquias (com completa integração das atividades). A integração varia desde um acordo de cooperação informal (como um simples relacionamento comercial) até a aquisição de parte do capital de um parceiro pelo outro, direcionando-se para uma fusão.	Acordo de cooperação informal, aquisições, fusões	Lorange e Roos (1993) apud Zhao (2014)
Direção da aliança	Vertical ou horizontal	Alianças com fornecedores (vertical); alianças com concorrentes (horizontal)	Bühner (1993) apud Buzády (2005)
Âmbito da aliança	Diferentes áreas funcionais	Alianças de P&D	Bühner (1993) apud Buzády (2005)
Tipo de parceiros	Médias ou grandes empresas		Bühner (1993) apud Buzády (2005)
Entre empresas não rivais	Que não competem entre si, buscando expandir para novas áreas, expandir internacionalmente, integração vertical ou diversificação.	Acordos entre empresas não rivais.	Dussauge Garrette (1995)

Dicotomia	Primeira dimensão: estão os arranjos colaborativos que são formados para um conjunto definido de circunstâncias, de uma maneira particular; Segunda dimensão: apresenta uma linha entre <i>joint ventures</i> de entidades jurídicas separadas e colaborações flexíveis. Baseadas em projetos, as “alianças complexas” podem envolver partes ou toda a organização de cada parceiro, para serem mais competitivas e poderosas do que individualmente, mas mantendo suas identidades separadas; Terceira dimensão: agrupa as alianças de acordo com o número de empresas parceiras: bilaterais ou consorciadas.	Arranjos colaborativos, <i>joint ventures</i> , colaboração em projetos, alianças bilaterais, consórcios	Faulkner (1995) apud Buzády (2005)
Categorias	<i>Joint ventures</i> de capital, alianças de capital minoritário, alianças baseadas em contratos bilaterais e alianças baseadas em contratos unilaterais.	<i>Joint ventures</i> , participação minoritária em empresa, alianças de contratos unilaterais, alianças de contratos bilaterais.	Das e Teng (2000a)
Critérios jurídicos	Grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autônoma.		Eiriz (2001)
Critérios econômicos	Critérios econômicos referem-se às atividades objeto de cooperação, envolvimento de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos, e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro).	Alianças nacionais, alianças internacionais	Eiriz (2001)
Domínios de Cooperação	Comercial: Alianças desenvolvidas para as atividades de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas; Técnico ou de produção: Alianças desenvolvidas para as atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico; Financeiro: Alianças desenvolvidas em função do capital envolvido e grau de integração entre parceiros.	No domínio comercial: Grupo de exportadores, acordo de distribuição, acordo de representação, central de compras, franquia e assistência comercial; No domínio técnico ou de produção: Consórcio, formação e ou assistência técnica, subcontratação, acordo de produção conjunta, acordo de investigação e desenvolvimento, licenciamento de patentes. No domínio financeiro: Aquisição de empresa, participação minoritária em empresa, <i>Joint venture</i> e fusão.	Eiriz (2001)

Tipologia	“Parceiros Cautelosos”: este grupo é representado por acordos verticais entre comprador e fornecedor. O mercado obriga as empresas a formarem alianças, mas as empresas optam por acordos informais mais simples e fáceis de sair, buscando manter sua independência. “Clube só para Membros”: estão as alianças altamente formais e estruturadas, como as <i>joint ventures</i>. As empresas estão em posições estratégicas superiores; tem clareza sobre seus próprios interesses e sobre o que buscam com a cooperação; elas mesmas costumam iniciar o processo de maior integração. “Esperando o cavaleiro branco”: estão as empresas em posições menos vantajosas e justamente, por isso, se obrigam a estarem abertas a cooperar; costumam ter uma aliança de cada vez, provavelmente parceiros em posição estratégica mais forte.	“Parceiros Cautelosos” - Acordos informais “Clube só para Membros” - as joint ventures “Esperando o Cavaleiro branco” – acordos de cooperação	Buzády (2005)
-----------	---	--	---------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Existem, ainda, muitos tipos de alianças estratégicas. No Quadro 5, citamos alguns tipos:

Quadro 5 – Tipos de alianças estratégicas

Tipos de Alianças	Autor
Joint ventures	Buzády (2005), Eiriz (2001); Pisano (1989); Faulkner (1995); Das e Teng (2000a); Das e Teng (1998a); Dussauge e Garrette (1995)
Acordos de licenciamento	Buzády (2005); Das e Teng (1998a); Khanna, Gulati e Nohria, (1998)
Parcerias entre empresas não rivais (que não competem entre si)	Buzády (2005); Dussauge e Garrette (1995)
Parcerias entre concorrentes	Buzády (2005); Hamel, Doz e Prahalad (1989); Dussauge e Garrette (1995); Dussauge e Garrette (1997)
Compartilhamento de compras ou produção	Buzády (2005); Eiriz (2001)
Alianças de operações logísticas (transporte e distribuição)	Buzády (2005); Eiriz (2001); Zinn e Parazuraman (1997); Ratten (2004)
Subcontratações	Eiriz (2001)
Aquisições	Buzády (2005); Eiriz (2001)
Franquias	Buzády (2005); Eiriz (2001)
Grupos de Exportadores	Eiriz (2001); Johanson e Mattsson (1988)
Acordos de representação	Eiriz (2001)
Assistência comercial	Eiriz (2001)
Consórcio	Eiriz (2001); Faulkner (1995) apud Buzády (2005)
Formação ou assistência técnica	Eiriz (2001)
Acordo de produção conjunta	Eiriz (2001)
Licenciamento de patentes	Eiriz (2001); Das e Teng (1998a)
Acordos de investigação e desenvolvimento	Eiriz (2001)
Fusão	Eiriz (2001)
Participação minoritária em empresa	Eiriz (2001); Das e Teng (2000a)
Arranjos colaborativos	Faulkner (1995)
Alianças de contratos unilaterais	Das e Teng (2000a)

Alianças de contratos bilaterais	Das e Teng (2000a)
Alianças com fornecedores	Dyer (1996); Dussauge e Garrette (1995)
Arranjo conjunto de P&D	Das e Teng (1998a); Buzády (2005)
Investimento de capital	Das e Teng (1998a)
Troca de tecnologia	Das e Teng (1998a)
Parcerias comprador – fornecedor	Das e Teng (1998a); Dussauge e Garrette
Marketing conjunto	Das e Teng (1998a)
Acordos de terceirização	Hamel, Doz e Prahalad (1989)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesta pesquisa, abordaremos alianças estratégicas no contexto de MPMEs. Este tipo de empresa busca formar alianças para alcançar maior participação no mercado e recursos complementares para suprir suas carências. Quanto à forma de coordenação das alianças em microempresas, há uma rejeição de acordos formais, ausência de contratos, predominância da confiança e confiança restrita (quando a confiança é colocada em um parceiro, ela é essencial para o sucesso da aliança; se ela for retirada, irá prejudicar a aliança). Isso está relacionado a três fatores: a manutenção da autonomia, a valorização da palavra dada, o significado dos valores compartilhados (Jaouen; Gundolf, 2007).

A aliança se torna estratégica de acordo com alguns critérios como: primeiro, pelo menos para um dos parceiros, os recursos envolvidos têm caráter estratégico, e são essenciais para a sobrevivência ou desenvolvimento da empresa (por exemplo: compartilhamento de patentes); segundo, o objetivo da aliança é estratégico (por exemplo: Internacionalização de PMEs nacionais); terceiro, provoca mudanças importantes na organização (por exemplo: na estrutura, gestão de recursos humanos) ou nas suas atividades (por exemplo: um novo produto); e, por fim, muda a posição da firma diante do mercado (por exemplo: imagem, legitimidade) (Jaouen; Gundolf, 2007).

2.3.2 Motivação para o engajamento em alianças estratégicas

As dificuldades que as empresas menores têm com relação a recursos e a competir no mercado, as impulsionam a formar alianças (Jaouen; Gundolf, 2007; Zhao, 2014). As empresas menos dotadas de recursos podem desejar aprender novas capacidades técnicas e gerenciais, ao passo que as empresas mais dotadas de recursos desejam obter conhecimento dos mercados e construir relacionamentos para fornecer acesso a esses mercados (Khanna; Gulati; Nohria, 1998).

A busca por ativos financeiros dos parceiros, as capacidades técnicas, os ativos intangíveis, a vontade de compartilhar conhecimentos, as capacidades de qualidade são mais

ênfatisadas pelas empresas em mercados emergentes do que pelas empresas de mercados desenvolvidos (Hitt *et al.*, 2000). Fatores como a capacidade inovadora, a capacidade coletiva (Franco; Haase, 2013b), a busca do empreendedorismo e da inovação (Zhao, 2014) impulsionam o engajamento de empresas menores em alianças.

2.3.3 Fases da aliança estratégica

As alianças estratégicas são fonte de crescimento, vantagem competitiva e desenvolvidas por meio de três fases: formação, operacional e avaliação. O sucesso da aliança está no gerenciamento bem sucedido dos fatores-chave envolvidos em cada fase da aliança. Na fase de formação, os fatores-chave são a seleção de parceiros e a escolha da forma de governança. Na fase operacional, esses fatores são coordenação, confiança, comprometimento, controle, comunicação e gestão dos conflitos. Por último, na fase de avaliação, os fatores são a avaliação do desempenho e o desenvolvimento adicional da aliança (Russo; Cesarini, 2017).

Na fase inicial de formação de uma aliança é necessário fazer uma avaliação dos atributos dos parceiros da aliança, visto que eles determinam grande parte da dinâmica e dos processos da aliança (Das; Teng, 2003). O desempenho da aliança é fortemente influenciado por características particulares das empresas parceiras, mediadas pelas condições da aliança (forças coletivas, conflitos entre parceiros e interdependências) (Das; Teng, 2003). As empresas devem dedicar atenção à semelhança de parceiros, à experiência de aliança, à reputação do parceiro, às habilidades complementares, ao escopo do setor, ao compromisso para melhorar a confiança, habilidade, colaboração para aumentar o desempenho (Emani *et al.*, 2022). As empresas, que escolhem parceiros de aliança, devem considerar cuidadosamente três questões: (1) seus próprios recursos e orientação de recursos (sua intenção é integrar ou gerenciar recursos?), (2) as capacidades do parceiro de aliança em potencial (eles são capazes de relacionamentos individuais, diádicos ou de alianças de portfólio?), e (3) se seu objetivo é ou não criar ou capturar valor para os clientes no contexto de um mercado competitivo (O'dwyer; Gilmore, 2018).

A próxima fase do ciclo de vida da aliança é a fase operacional em que a empresa deve desenvolver fatores relacionais como: coordenação, comunicação, confiança, comprometimento e resolução de conflitos. Esses fatores, em conjunto, são o capital social da aliança, que eleva os níveis de cooperação, favorece o compartilhamento de informações, reduzindo o risco relacional e promovendo a comunicação aberta entre os parceiros. Isso tudo aumenta a probabilidade de sucesso da aliança (Russo; Cesarini, 2017). Cabe destacar que a

presença de cláusulas contratuais, especificando a troca de conhecimento, promove o comportamento colaborativo entre os parceiros. O compromisso com a troca de conhecimento promove benefícios comuns entre os parceiros da aliança, mas possui uma relação negativa com os benefícios privados. Nesse sentido, a capacidade de absorção e a similaridade baseada em conhecimento entre os membros da aliança têm relações positivas, com os benefícios privados, e negativas, com referência aos objetivos comuns da aliança (Samant; Kim, 2020).

Por fim, na fase de avaliação da aliança, se verifica se os objetivos da aliança foram alcançados e, ainda, avalia-se o desempenho, sob vários aspectos: econômico, estratégico, operacional, de aprendizagem e, por último, o desempenho relacional. Esta fase fornece também as diretrizes para desenvolvimentos futuros (Russo; Cesarini, 2017). Nesse aspecto, o desempenho da aliança é definido por Das e Teng (2003) como o grau em que ambos os parceiros atingem seus objetivos estratégicos em uma aliança. O que determina o desempenho da aliança são forças coletivas, conflitos entre os parceiros e interdependências (Das; Teng, 2003).

Em todas as fases da aliança as empresas devem buscar um alto grau de adequação com seus parceiros, e escolher uma forma adequada de governança adequada (Russo; Cesarini, 2017). O desenvolvimento e o gerenciamento dos fatores de sucesso mencionados em cada fase da aliança aumentam o sucesso geral da aliança.

2.3.4 Fatores de sucesso das alianças estratégicas

Ter uma capacidade absorptiva alta é importante para que a aliança estratégica seja bem sucedida (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos, 2009; Izushi, 2003; Hitt *et al.*, 2000). O conhecimento adquirido, absorvido pela firma, é refletido no sucesso da aliança estratégica em termos de eficiência e inovação e, assim, gera desenvolvimento de negócios para a firma. A eficiência de uma aliança depende muito dos membros da aliança (de ambos os parceiros), pois formam uma nova unidade de aprendizagem, cabendo a eles transferir o conhecimento externo adquirido para as suas respectivas organizações, transformando CA individual em organizacional (Flatten; Greve; Brettel, 2011). Por outro lado, a experiência da aliança e o acesso ao conhecimento são fundamentais para o contexto da empresa, anterior à CA. Assim, confirmam-se os efeitos do acesso ao conhecimento e a experiência da aliança sobre a CA. (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017).

A aprendizagem organizacional, a diversidade de parceiros, a estrutura de governança, a intensidade das relações de parceria e a configuração influenciam o portfólio de alianças

(Costa *et al.*, 2018). Ao mesmo tempo, a gestão eficaz do portfólio de alianças pode gerar vantagem competitiva (Ireland; Hitt; Vaidyanath, 2002).

O aprendizado organizacional dual (*exploration* e *exploitation*) pode facilitar o efeito da heterogeneidade do conhecimento da aliança estratégica, no desempenho da inovação. Contudo, não há uma linearidade entre a heterogeneidade do conhecimento da aliança e o desempenho de inovação. A heterogeneidade de conhecimento da aliança estratégica melhora a capacidade de inovação e o desempenho da inovação, no entanto, se houver um alto grau de heterogeneidade de conhecimento entre as empresas, haverá barreiras de comunicação e custos aumentados pelo descompasso em muitos fatores entre as duas partes (Sun; Sun; Liu, 2022). As parcerias repetidas em portfólios de colaboração universidade-indústria (UIC) exercem um efeito negativo no desempenho de inovação da empresa. No entanto, as parcerias repetidas do portfólio (UIC) têm um efeito positivo na CA, que medeia parcialmente a relação entre as parcerias repetidas do portfólio da UIC e o desempenho da inovação da empresa (Zhang; Han; Chen, 2021).

2.3.5 Principais desafios das alianças estratégicas

A literatura apresenta muitos argumentos sobre os benefícios das alianças estratégicas para o desempenho organizacional, inclusive sobre o impacto positivo das alianças no desempenho organizacional (Ferreira e Franco, 2017). No entanto, o estabelecimento de alianças estratégicas é um processo delicado. Muitos autores reconhecem a alta taxa de insucesso das alianças estratégicas (Das; Teng, 2000b, 2003; Emami *et al.*, 2021; Gomes; Barnes; Mahmood, 2014; Lee; Woo; Joshi, 2012; Russo; Cesarini, 2017). A aliança falha quando as empresas dão mais atenção aos seus próprios objetivos, em vez de realizar uma análise e avaliação detalhada e cuidadosa na seleção de parceiros. O comportamento oportunista, que leva apenas uma das empresas a alcançar seu objetivo individual, é outro fator que não gera sucesso para a aliança (Russo; Cesarini, 2017). Para integrar duas ou mais empresas independentes e formar uma aliança, é necessário um grande esforço. Se essas empresas apresentam diferentes nacionalidades, culturas, políticas, formas gerenciais e econômicas, o esforço é ainda maior (Russo; Cesarini, 2017). Desafios, como carona, oportunismo, imprevisibilidade do comportamento do parceiro e incerteza dos resultados são enfrentados pelas alianças estratégicas (Gualti, 1998).

No caso das empresas menores, mesmo obtendo muitos benefícios ao participar de alianças estratégicas, existem três desafios principais enfrentados ao formar alianças:

complexidade de gerenciamento de relacionamentos multilaterais (múltiplas alianças); riscos tecnológicos, no que tange à adoção de nova infraestrutura de TI, habilidade dos gerentes e operadores e adoção de tecnologias; riscos de dependência de recursos, o ideal é que ambas as partes em uma empresa tenham a mesma dependência uma da outra (Zhao, 2014).

2.3.6 O efeito da CA no sucesso das alianças estratégicas

Para que as empresas consigam acessar conhecimento externo, é necessário que a CA seja mais alta (Hitt *et al.*, 2000; Izushi, 2003; Oliver; Garrigos, 2009; Flatten; Greve; Brettel, 2011). Empresas com a CA mal desenvolvida não conseguem lidar com o conhecimento externo tão bem quanto empresas com a CA bem desenvolvida (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Hitt *et al.*, 2000). Por conseguinte, é improvável que aumentem seu desempenho, participando de alianças estratégicas (Flatten; Greve; Brettel, 2011). A capacidade absorptiva é importante para aprender novas capacidades e, posteriormente, transferir o conhecimento necessário. Muitas vezes essa capacidade absorptiva é baixa, por isso as empresas precisam de parceiros para ajudá-las a desenvolver a capacidade de aprender para, depois, conseguir transferir o conhecimento. A falta de capacidade absorptiva pode ser uma razão do fracasso de alianças estratégicas (Hitt *et al.*, 2000).

A CA das empresas também é importante para a retenção de alianças. (Lee; Woo; Joshi, 2012; Hitt *et al.*, 2000). O conhecimento adquirido e absorvido pela firma é refletido no sucesso da aliança estratégica, em termos de eficiência e inovação e, assim, gera desenvolvimento de negócios para a firma (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017).

Hipótese 2: A capacidade absorptiva influencia positivamente o sucesso das alianças estratégicas.

2.3.7 O efeito das alianças estratégicas e o desempenho Organizacional

As alianças estratégicas têm um impacto positivo no desempenho organizacional (Emami et al, 2021; Ferreira e Franco, 2017). Uma sequência de eventos é utilizada para observar o comportamento das empresas com relação às alianças: decisão de entrar em uma aliança, escolha de parceiros adequados, escolha da estrutura, evolução da aliança ao longo do tempo (Gulati, 1998). Também há critérios para avaliar o desempenho das alianças: opiniões

dos gerentes, duração/estabilidade, reações do mercado de ações à formação de *joint ventures* (Dussauge; Garrette, 1995).

Cabe destacar que alguns fatores impactam o desempenho das alianças: assimetrias de parceiros, distribuição de propriedade e controle da *joint venture*, escopo e amplitude do propósito da aliança, estrutura da indústria e competitividade (contexto) (Dussauge; Garrette, 1995). Ainda, as características particulares das empresas parceiras, mediadas pelas condições da aliança (forças coletivas, conflitos entre parceiros e interdependências) influenciam fortemente o desempenho da aliança (Das; Teng, 2003).

A qualidade técnica e a escolha de uma organização adequada produzem um melhor desempenho econômico. Neste caso, a organização semiestruturada apresentou melhores resultados. Ela se caracteriza pela integração de marketing, vendas e pós-vendas, realizadas por uma *joint venture* separada, assumindo toda a responsabilidade pelo sucesso comercial do produto. Sem essa estrutura, oportunidades comerciais podem ser perdidas, e o desempenho do projeto pode ser prejudicado, mesmo que essa organização semiestruturada só seja constituída depois de alcançado um nível satisfatório de qualidade técnica (Dussauge; Garrette, 1995).

Na perspectiva da visão baseada em recursos, a rede de relacionamentos de uma empresa é uma importante fonte de recursos inimitáveis que geram valor. Quanto mais central é a localização da empresa nas redes estratégicas de que participam, mais retornos elas têm. Isso se deve à possibilidade de mais acesso a informações e oportunidades do que as empresas que ocupam posições mais periféricas. Sob uma perspectiva de redes sociais, os custos de transação e coordenação são influenciados quando as empresas fazem alianças com quem já tiveram relacionamentos anteriores (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000). Assim, as redes sociais, nas quais as empresas estão inseridas, bem como os vínculos anteriores, influenciam a criação de novos vínculos e o design das redes, sua evolução e sucesso. A experiência da empresa em participar de alianças se torna um recurso importante (Gulati, 1998).

De acordo com os objetivos de cada parceiro, porém, o desempenho das alianças pode ser assimétrico. Para medir o desempenho das alianças, muitos estudos utilizaram dois fatores: sobrevivência da aliança e avaliação de sucesso dos participantes (Gulati, 1998). Dessa forma, o sucesso de uma aliança provém de uma troca equilibrada, mas não igual, de benefícios e recursos entre parceiros. Cada parceiro entra na aliança com seus próprios objetivos, mas o grau de melhoria e a realização alcançados desses objetivos, por ambas as empresas, é que demonstram o sucesso da aliança (Whipple; Frankel, 2000).

Nessa perspectiva, uma forma mais avançada de cooperação ocorre quando uma aliança estratégica é formada entre firmas parceiras em que compradores e fornecedores possam

combinar suas forças individuais e trabalhar juntos para benefícios mútuos, reduzindo atividades que não agregam valor e facilitando um melhor desempenho (Whipple; Frankel, 2000).

É importante apresentar os cinco fatores críticos de sucesso para a formação de alianças, que foram identificados por (Hoffmann; Schlosser, 2001): ter definição precisa de direitos e deveres, contribuir com pontos fortes específicos, estabelecer os recursos necessários, derivar os objetivos da aliança, a partir da estratégia de negócios, implementação rápida e resultados rápidos. Apesar disso, dois fatores: “estabelecimento dos recursos necessários” e “derivação dos objetivos da aliança, a partir da estratégia de negócios” não foram percebidos pelas PMEs, principalmente por PMEs mal-sucedidas. Isso nos mostra que existe uma diferença entre os fatores críticos de sucesso identificados nas alianças de PMEs e percebidos pelas PMEs (Hoffmann; Schlosser, 2001).

Em empresas menores, as fases iniciais da formação da aliança são decisivas para que o sucesso seja alcançado. Por isso, uma preparação sistemática e um planejamento detalhado são de fundamental importância. A base para o desenvolvimento da aliança é formada pela lógica estratégica da colaboração, o ajuste dos parceiros e a escolha da configuração da aliança. O valor total de uma aliança se desenvolve à medida que ela evolui (Hoffmann; Schlosser, 2001).

As alianças estratégicas, impactam significativa e positivamente o desempenho dos parceiros em termos de desempenho financeiro, operacional e organizacional entre PMEs no Irã (Emami *et al.*, 2021), no desempenho inovador de empresas chinesas (Sun; Sun; Liu, 2022). Um estudo realizado no Estado de Enugu, na Nigéria, mostrou que há uma relação positiva e significativa entre aliança estratégica e desempenho das PMEs (Nwokocha; Madu, 2020). Em um estudo realizado com PMEs de Portugal, Ferreira e Franco (2017) encontraram resultados semelhantes, confirmando que as alianças estratégicas têm impacto positivo e significativo no desempenho das PMEs. A melhoria no desempenho financeiro dos parceiros é uma das motivações para formar alianças (Ariño, 2003).

Hipótese 3: O sucesso das alianças estratégicas influencia positivamente o desempenho organizacional.

2.3.8 O efeito mediador das Alianças estratégicas entre CA e desempenho de Organizacional

A literatura apresentada, nesta pesquisa, sustenta que o desempenho organizacional é afetado pela CA (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen *et*

al., 2014, Fritsch; Santos, 2015; Hitt *et al.*, 2000) e pelo sucesso das alianças estratégicas (Emami *et al.*, 2021; Ferreira; Franco, 2017; Nwokocha; Madu, 2020). Enquanto a CA melhora o desempenho das alianças, as empresas precisam dos parceiros de aliança para incrementar sua CA (Hitt *et al.*, 2000), melhorar o desempenho das alianças estratégicas (Hitt *et al.*, 2000; Izushi, 2003; Oliver; Garrigos, 2009; Flatten; Greve; Brettel, 2011) e o seu desempenho organizacional (Emami *et al.*, 2021; Ferreira; Franco, 2017; Nwokocha; Madu, 2020).

A CA existente permite a internalização de recursos, beneficiando a PME (Prabhudesai; Prasad, 2017; Hitt *et al.*, 2000) e, ainda, melhorando o desempenho de alianças (Hitt *et al.*, 2000) e são importantes para a retenção dessas alianças (Lee; Woo; Joshi, 2012; Hitt *et al.*, 2000). O conhecimento adquirido e absorvido pela firma é refletido, então, no sucesso da aliança estratégica em termos de eficiência e inovação, gerando, assim, desenvolvimento de negócios para a firma. Ao mesmo tempo, os efeitos do acesso ao conhecimento e à experiência da aliança sobre a CA são positivos, e melhoram a CA das empresas (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017; Hitt *et al.*, 2000).

Essas constatações encontradas na literatura demonstram que na relação entre CA e alianças estratégicas uma complementa a outra. As alianças estratégicas têm uma relação positiva e importante entre a CA e o desempenho da firma, independentemente do tamanho da firma (Flatten; Greve; Brettel, 2011). Apesar disso, os estudos sobre alianças estratégicas em PMEs ainda são escassos (Ferreira; Franco, 2017a). Buscando contribuir para que essa lacuna seja preenchida na literatura, tomamos como base o trabalho de Flatten, Greve e Brettel, que identificou essa relação positiva entre a CA e o desempenho, para propor a hipótese 2-3, com o intuito de verificar empiricamente se esses dados se confirmam em um contexto diferente.

Hipótese 2-3: O sucesso das alianças estratégicas medeia a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.

Características como o tamanho e a idade da firma podem influenciar o desenvolvimento da CA (Flatten, Greve e Brettel, 2011) e o relacionamento com terceiros (Romanelli, 1989; Gruber, 2004). Para controlar esses efeitos foram consideradas a idade e o tamanho da empresa como variáveis moderadoras. Essas duas variáveis podem influenciar a CA das empresas, o tempo de atuação no mercado (Cohen; Levinthal, 1990; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Luo; Deng, 2009) e o tamanho da empresa (Lane; Koka; Pathak, 2006; Cohen; Levinthal, 1994; Cohen; Levinthal, 1990).

A base de conhecimento existente na empresa é um fator essencial para o desenvolvimento da sua capacidade absorptiva. É provável que empresas estabelecidas já adquiriram uma grande base de conhecimento, o que promove a CA (Cohen; Levinthal, 1990). As empresas mais antigas têm mais CA e, por consequência, são mais eficientes em aprender com seus parceiros estratégicos (Luo; Deng, 2009).

Por um lado, a literatura sobre CA e alianças estratégicas trazem evidências de que as empresas mais jovens diferem das empresas mais antigas por diversos motivos. As empresas jovens precisam lidar com desafios como restrições relacionadas à aprendizagem e aos recursos que as novas empresas enfrentam (Stinchcombe (1965), leque de estratégias de negócios adequadas (Hills; LaForge, 1992; Stokes, 2000; Gibson; Cassar, 2002). Instrumentos de gestão que podem ser facilmente utilizados em empresas mais antigas, podem não atender às necessidades das firmas mais jovens (Gibson; Cassar, 2002). Ainda, o efeito da CA no sucesso da aliança estratégica pode ser diferente entre empresas jovens e as mais antigas que já possuem mais tecnologia, que é relevante para a aliança estratégica Mowery e outros (1996).

Por outro lado, as empresas mais jovens são mais flexíveis e menos formalizadas do que as mais antigas (Gruber, 2003) e isso pode ser uma vantagem permitindo que a empresa faça um melhor uso dos recursos, aprimorando-os, desenvolvendo-os melhor e adaptando-os às mudanças do ambiente (Stinchcombe, 1965; Schoonhoven; Eisenhardt; Lyman, 1990). Por isso, o desenvolvimento da CA pode ser um instrumento para que as empresas jovens melhorem seu desempenho (Flatten, Greve e Brettel).

Quanto ao relacionamento com os parceiros externos as empresas jovens podem ter mais dificuldades, visto que ainda não possuem experiência suficiente, por exemplo, com relação ao mercado (Romaneli, 1989); ainda não há uma definição clara dos cargos e tarefas dos membros dentro da empresa (Stinchcombe, 1965); maior dificuldade no relacionamento com terceiros já que ainda não conseguiram construir a reputação da empresa (Gruber, 2004); Desenvolver esses relacionamentos demandam tempo e custo (Hannan; Freeman, 1984).

Hipótese 4: O tempo de atuação **modera** a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional mediada pelo sucesso das alianças estratégicas.

A CA é cumulativa (Cohen; Levinthal, 1994) e depende da capacidade de absorção de seus membros individuais. Por essa razão, o tamanho da empresa refletido em seu número de funcionários tem influência na formação da CA (Cohen; Levinthal, 1990). No entanto, não é apenas o número de funcionários, mas a base de conhecimento que a empresa possui é que irá

determinar quanto desse conhecimento externo a empresa conseguirá assimilar e explorar (Lane; Koka; Pathak, 2006).

Empresas menores têm experiência gerencial restrita, procedimentos menos estruturados e menos recursos que as grandes empresas (Audretsch; Belitski, 2021). Elas têm maior dificuldade de acesso a recursos e conhecimento, quando comparadas às grandes empresas. Empresas pequenas lidam com a falta de recursos financeiros advinda da maior dificuldade de acesso a crédito; impossibilidade de atrair profissionais com maior qualificação, pois não conseguem oferecer a mesma remuneração e perspectivas profissionais que as grandes empresas; dificuldades em encontrar custo de capital atrativo e pela carga financeira (representada por exigências governamentais) (Aldrich; Auster, 1986).

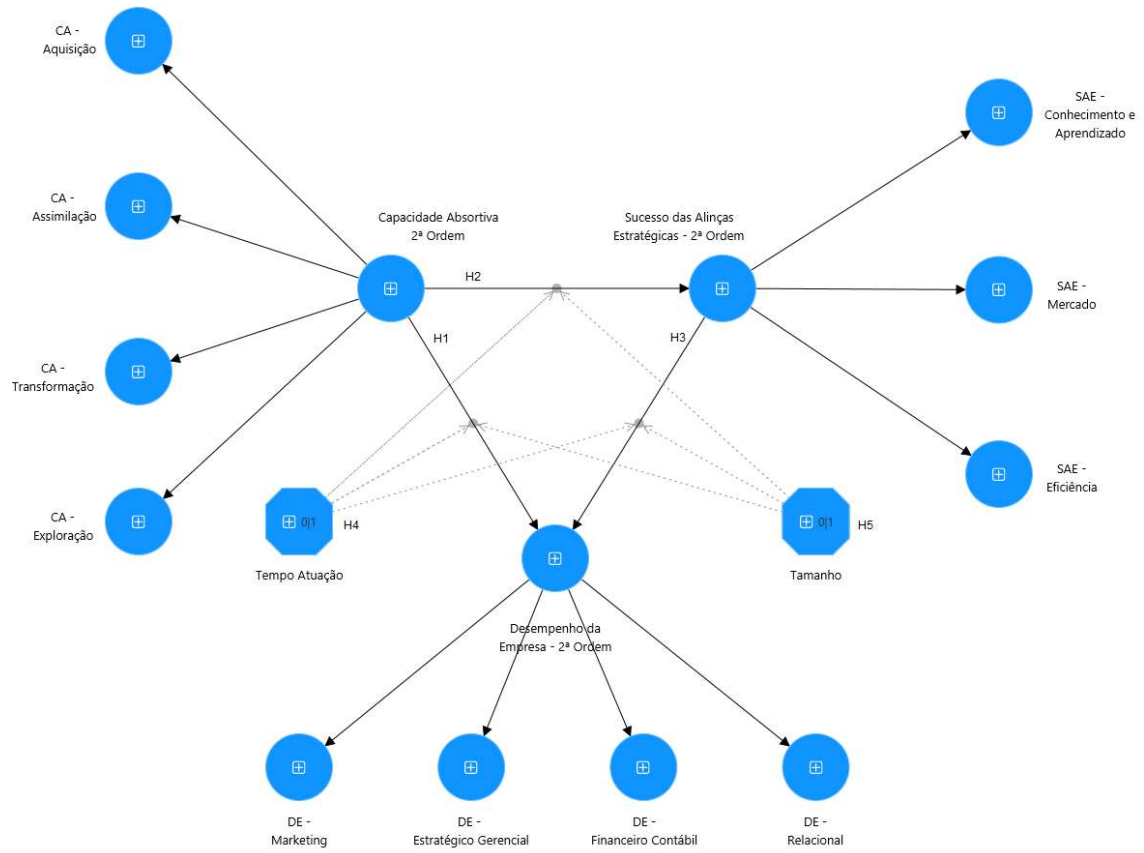
Outro fator relevante é que empresas pequenas se caracterizam pela falta de heterogeneidade em relação aos colaboradores da organização (Mc Grath, 1996). Essa falta de heterogeneidade tem influência positiva na CA da empresa, as pessoas da equipe falam a mesma linguagem se comunicando melhor (Cohen e Levinthal, 1990) e assim respondendo melhor às mudanças do mercado e do ambiente (Gruber, 2004). No entanto quando falta heterogeneidade e a empresa tem mais conhecimento apenas em uma única área, fica difícil gerar novos conhecimentos, por isso se torna viável buscar parceiros estratégicos para melhorar a base de conhecimentos. Ocorre que, buscar esses conhecimentos externos é oneroso. Empresas menores já tem mais dificuldades que as grandes em termos financeiros e no que se refere a pessoas (Lee; Lim; Tan, 1999). Para uma empresa pequena designar um funcionário para focar apenas em atividades externas teria um impacto na eficiência do trabalho diário (Flatten; Greve; Brettel, 2011).

Hipótese 5: O tamanho da empresa **modera** a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional, mediada pelo sucesso das alianças estratégicas.

2.4 Apresentação do Modelo de Pesquisa

Para a melhor compreensão da proposta de pesquisa, a Figura abaixo apresenta o modelo da pesquisa a ser realizada.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método utilizado para a análise do fenômeno estudado, com base no que se pretende obter de respostas de valor científico para os objetivos da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento desta pesquisa compreendeu a concepção geral da pesquisa, a revisão de literatura, a caracterização da pesquisa, a definição da unidade de análise e a seleção dos procedimentos de coleta, a exposição das técnicas de análise dos dados, a apresentação, a análise dos dados e a discussão dos resultados.

3.1.1 Etapas da pesquisa

A pesquisa ocorreu em várias etapas, descritas resumidamente, a seguir. A primeira delas, a concepção geral da pesquisa, discorreu sobre a problemática, os objetivos de pesquisa, a justificativa, o referencial teórico e o delineamento da pesquisa. A segunda etapa apresentou os procedimentos de coleta dos dados, envolvendo a unidade de análise, a seleção da amostra, o instrumento de coleta, a coleta de dados. A terceira etapa tratou da análise dos dados (organização, seleção, análise estatística). A quarta etapa, por sua vez, tratou da apresentação, interpretação, discussão dos resultados, e, por fim, foi apresentada a conclusão do estudo.

3.1.2 Concepção geral da pesquisa

A primeira etapa deste trabalho foi dedicada à concepção geral da pesquisa. A partir da discussão e da avaliação de possíveis questões, escolheu-se pesquisar sobre a relação entre a CA e o desempenho organizacional MPMEs que possuem alianças estratégicas. Estudos confirmam que a CA impacta positivamente o desempenho das PMEs (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen *et al.*, 2014, Fritsch; Santos, 2015) e que as alianças estratégicas são benéficas. No entanto, para que a empresa consiga obter benefícios dessas alianças, ela precisa ter uma base de conhecimentos bem desenvolvida. (Lane; Lubatkin, 1998). A retenção de alianças estratégicas depende da CA (Lee; Woo; Joshi, 2012). Por sua vez, as empresas menores têm suas dificuldades de acesso a recursos e ao conhecimento externo (Lin; Lin, 2015), por isso, faz-se necessário entender essa dinâmica.

Na sequência, conforme orienta Gil (2022), efetuou-se um levantamento bibliográfico preliminar para aprimorar a proposta de pesquisa e assegurar a sua originalidade. Posteriormente, várias atividades foram executadas, como a definição e a validação da problemática, elaboração das justificativas, formulação dos objetivos geral e específicos, escolha dos procedimentos de pesquisas e projeção das próximas etapas para a conclusão do projeto. O capítulo da introdução traz o resultado do desenvolvimento das atividades da etapa de concepção.

3.1.3 Revisão de literatura

Nesta pesquisa, foram considerados três aspectos para iniciar a pesquisa bibliográfica: o tema, o tipo de material e a fonte de busca. Então, foi realizada uma pesquisa preliminar para verificar a relevância do assunto e como ele vem sendo tratado atualmente pelos autores da área. Posteriormente, foram definidas a temática, os constructos e formulados o problema e os objetivos de pesquisa. Com base no objetivo principal e nos constructos que integram o estudo, a pesquisa bibliográfica foi realizada sobre as MPMEs que representam o contexto no qual a pesquisa será feita, a capacidade absorptiva (variável independente), o desempenho organizacional (variável dependente), as alianças estratégicas (variável mediadora), o tamanho e a idade da firma como variáveis moderadoras. Quanto ao tipo de material, foi dada prioridade a artigos seminais e de referência, (estudos quantitativos, estudos qualitativos, meta-análises, revisões de literatura) e artigos científicos recentes acerca dos constructos e suas relações com o desempenho organizacional. Quanto à fonte de pesquisa, optou-se pela busca de literatura, por meio de “top journals” de gestão e de livros organizados, a partir de coletâneas de artigos científicos, com bases de dados especializadas (e.g. EBSCO, SPELL, Emerald, SciELO, Scopus, web of science), bem como teses e dissertações da área. A revisão bibliográfica aprofundou os conhecimentos sobre os constructos e o contexto da futura pesquisa, permitindo validar o problema de pesquisa, formular as hipóteses e definir a metodologia de pesquisa.

3.1.4 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa, tendo em vista a necessidade de coletar dados primários para responder ao problema de pesquisa. Com relação aos objetivos, o trabalho possui um caráter exploratório-descritivo. Em um primeiro momento, a maioria das pesquisas acadêmicas é de caráter exploratório, já que o pesquisador ainda não tem uma visão

clara do que irá pesquisar (Gil, 2022). A natureza exploratória desta pesquisa justifica-se pela necessidade de se familiarizar com o problema, buscando construir hipóteses, envolvendo pesquisa bibliográfica e entrevista com pessoas que tiveram experiência com o assunto, conforme orientado por Gil (2022). A natureza descritiva do estudo se justifica, de acordo com Gil (2022), porque busca descrever as características de uma população ou fenômeno, e identificar possíveis relações entre variáveis (Gil, 2022).

3.1.5 Unidade de análise

A unidade de análise representa o elemento do qual são coletadas as informações e feitas as inferências da pesquisa (Eisenhardt, 1989). Neste estudo, as MPMEs representam a unidade de análise. O contexto das MPMEs foi escolhido para a futura pesquisa pelo fato de que empresas menores possuem algumas dificuldades de acesso a recursos e ao conhecimento externo (Lin; Lin, 2015). As alianças podem contribuir, mas, para que isso seja possível, a CA dessas empresas precisa ser bem desenvolvida (Lane; Lubatkin, 1998). A idade das MPMEs pode ser um fator que implique na CA, para Leo e Deng (2009). As empresas mais antigas têm mais CA e por isso são mais eficientes em aprender com seus parceiros estratégicos. A CA da empresa é cumulativa e depende da CA de seus membros individuais. Assim, o tamanho da empresa, refletido em número de funcionários, tem influência na formação da CA (Cohen; Levinthal, 1990).

Dentro do contexto de MPMEs, escolhemos o setor do varejo farmacêutico para aplicar a pesquisa. Esse setor tem apresentado um crescimento constante no Brasil, desde os anos 2000 (Mantovani; Crispin, 2013; Mattos *et al.*, 2022; Ribeiro; Prieto, 2013). Alguns fatores contribuem para esse crescimento: Expansão das lojas, aumento da participação de mercado das grandes redes, principalmente em grandes centros (Mantovani; Crispin, 2013; Pereira; Ardigó; Limberger, 2021; Ribeiro; Prieto, 2013) e similaridade de produtos do setor (Pereira; Ardigó; Limberger, 2021). Para que as farmácias menores possam sobreviver e competir no mercado com as grandes redes, precisam de medidas estratégicas (Mantovani; Crispin, 2013; Ribeiro; Prieto, 2013).

Nessa perspectiva, as alianças estratégicas têm se mostrado uma alternativa viável para enfrentar a concorrência e garantir melhores preços (Mantovani; Crispin, 2013; Ribeiro; Prieto, 2013), melhorar o atendimento, imagem da rede, compras conjuntas, nível de informação, suporte operacional treinamento e, em consequência, a competitividade e a sobrevivência das farmácias (Mantovani; Crispin, 2013).

As MPMEs do varejo farmacêutico praticam alguns tipos específicos de alianças estratégicas como: franquias, convênios próprios, fornecedores exclusivos, associações de drogarias independentes (cooperativas), convênios terceirizados, alianças de compras com outras empresas varejistas do mesmo ramo e alianças entre farmácias de manipulação e drogarias (Ribeiro; Prieto, 2013), ainda, parcerias de farmácia popular, com o Governo Federal (Aragão Junior, 2012).

A pesquisa foi aplicada em 116 farmácias do interior do Estado do Mato Grosso, tendo como respondentes os respectivos gestores, sendo que os dados foram coletados no período do mês de março a julho de 2023. É importante destacar que participaram da pesquisa, apenas farmácias que não fossem empresas de porte grande, precisavam se enquadrar como micro, pequena ou média empresa e ainda, possuir algum tipo de aliança estratégica, desta maneira a amostra não é rastreável.

3.1.6 Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário estruturado, composto por 4 dimensões: (1) perfil do gestor respondente da MPME e da aliança; (2) capacidade absorptiva das MPMEs em quatro dimensões; (3) sucesso das alianças estratégicas em três dimensões e (4) desempenho das MPMEs em quatro dimensões. A *survey* é um instrumento versátil, que pode coletar informações de um grande número de pessoas e gerar resultados que levariam muito mais tempo e esforço, se obtidos pela observação (Cooper; Schindler, 2016).

A construção do questionário seguiu as orientações metodológicas e o rigor científico, de modo a garantir que a pesquisa tenha conclusões válidas para responder ao problema de pesquisa. O questionário foi validado junto a especialistas com domínio sobre os temas abordados, e com condições de contribuir para melhorá-lo. Posteriormente, foi feita uma rodada de teste com uma pequena amostra representativa do público respondente, buscando verificar se os respondentes compreenderam o questionário e se tiveram dúvidas ao respondê-lo. Na sequência, o questionário foi revisado, finalizado e disponibilizado para a coleta de dados.

Utilizou-se questionários validados, nacionais e internacionais, foram realizados pré-testes. Os constructos de CA, alianças estratégicas e desempenho organizacional foram medidos utilizando-se de escala Likert de sete pontos (respostas entre 1 para nunca e 7 para sempre).

3.1.7 Descrição das variáveis operacionais

A operacionalização dos constructos, nesta pesquisa, foi realizada por meio de perguntas objetivas, baseadas em escalas já existentes, previamente testadas em outros estudos. A identificação do perfil do participante e as características da sua empresa, foram coletadas por questões de respostas simples e com o uso de escalas nominais ou ordinais.

Para mensurar o constructo de CA das PMEs, foi utilizada a escala proposta por Flatten, Greve e Brettel (2011). A escala *Likert* utilizada foi de 7 pontos (respostas entre 1 para nunca e 7 para sempre). Esse uso das escalas objetivou simplificar o entendimento aos participantes e favorecer a aplicação de análises estatísticas dos dados coletados. Para assegurar que os itens do instrumento fossem homogêneos e refletissem o mesmo constructo implícito, foram realizados testes de consistência interna pela análise fatorial confirmatória para constructos já existentes, e análise fatorial exploratória para os adaptados, conforme orienta Hair *et al.* (2005).

A CA, nesta pesquisa, foi definida como variável independente por impactar positivamente o desempenho organizacional (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen *et al.*, 2014, Fritsch; Santos, 2015). A CA das empresas tem efeito positivo nas alianças estratégicas (Lee; Woo; Joshi, 2012), e a CA bem desenvolvida permite explorar melhor a base de conhecimentos da aliança (Lane; Lubatkin, 1998). O objetivo da CA, para Cohen e Levinthal (1990), é aplicar informações adquiridas externamente para fins comerciais. Isso remete ao pensamento de que a CA está relacionada ao desempenho da empresa. No Brasil, a escala foi traduzida, adaptada e aplicada por Koerich *et al.* (2015) que identificou que a CA tem um efeito positivo no desempenho organizacional.

Para mensurar o sucesso das alianças estratégicas, definimos três dimensões: conhecimento/aprendizado, mercado e eficiência. Para avaliar essas dimensões, utilizamos itens do instrumento de pesquisa de Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017). As alianças estratégicas foram definidas, nesta pesquisa, como variável mediadora por serem impactadas pela CA. A retenção de alianças estratégicas depende da CA (Lee; Woo; Joshi, 2012) e, ainda, do acesso à base de conhecimentos da aliança com melhor aproveitamento (Lane; Lubatkin, 1998). As alianças estratégicas, impactam positivamente o desempenho dos parceiros (Ariño, 2003; Emami *et al.*; Nwokocha; Madu, 2020; Ferreira; Franco, 2017; Flatten; Greve; Brettel, 2011).

Participar de alianças estratégicas ajudam as empresas menores a superar as dificuldades enfrentadas, com relação a acesso a recursos e ao conhecimento, e essas alianças têm sido reconhecidas na literatura (Agostini; Nosella, 2018; Emami *et al.*, 2021; Franco; Haase, 2013;

Prabhudesai; Prasad, 2017; O'dwyer; Gilmore, 2018). Além disso, as alianças estratégicas melhoram a capacidade de absorção (CA) das empresas (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017) e têm impacto no crescimento, na vantagem competitiva das mesmas (Ireland; Hitt; Vaidyanath, 2002; Russo; Cesarini, 2017) e no desempenho organizacional (Emami *et al.*, 2021; Nwokocha; Madu, 2020; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Ariño, 2003).

O desempenho organizacional é definido como variável dependente, por ser impactado pela CA (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen; Kube; Schimidt., 2014, Fritsch; Santos, 2015). E, também, por ser impactado positivamente pelas alianças estratégicas (Emami *et al.*, 2021; Nwokocha; Madu, 2020; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Ariño, 2003). Para mensurar esse constructo, definimos quatro dimensões: marketing, estratégico/gerencial, relacional e financeiro. Para avaliar a dimensão de marketing, usamos dois itens do instrumento de pesquisa de Ratnawati *et al.* (2018) e um item de Flatten, Greve e Brettel (2011). Todos os itens que usamos, para avaliar as dimensões estratégico/gerencial e relacional, foram extraídos do trabalho de Ferreira e Franco (2017). A dimensão financeira foi avaliada, a partir de três itens utilizados por Emami *et al.* (2021) e Flatten Greve e Brettel, (2011); um item usado por Flatten Greve e Brettel, (2011) e um item usado por Emami *et al.* (2021).

Duas variáveis moderadoras foram utilizadas, nesta pesquisa, ou seja, o tamanho e a idade da MPMEs. A CA é cumulativa e usa o conhecimento externo para promover inovação interna Cohen e Levinthal (1994), porém depende da capacidade de absorção de seus membros individuais (1990). De acordo com os mesmos autores, essa base de conhecimento existente na empresa, bem como investimento prévio promovem o desenvolvimento bem sucedido da CA. Assim, o tamanho da empresa, refletido em número de funcionários, pode ter influência na formação de CA.

A base de conhecimento existente na empresa é um fator essencial para o desenvolvimento da sua capacidade absorviva. É provável que empresas estabelecidas já adquiriram uma grande base de conhecimento, o que promove a CA (Cohen; Levinthal, 1990). As empresas mais antigas têm mais CA e, por consequência, são mais eficientes em aprender com seus parceiros estratégicos (Luo; Deng, 2009). Por isso, espera-se que empresas mais antigas tenham mais CA e, assim, consigam aprender melhor com seus parceiros de aliança. Desta maneira, a idade da empresa modera a influência que a CA exerce sobre as alianças estratégicas e o desempenho da empresa.

Dados gerais do entrevistado (gestor) e da MPME - As primeiras variáveis operacionais visam à identificação geral do participante (gestor da empresa) e da MPME, e esses dados serão

obtidos utilizando escalas nominais. O conjunto inicial de perguntas no instrumento de coleta de dados é para caracterizar o perfil dos gestores, das MPMEs e das alianças estratégicas. Foram elaboradas cinco perguntas para mensurar o perfil dos gestores, seis perguntas sobre o perfil da MPME e oito perguntas sobre o perfil das alianças estratégicas, cujos dados serão obtidos utilizando-se escalas nominais, conforme o questionário apresentado no Apêndice A.

Capacidade de Absorção: variável independente - A variável independente desta pesquisa se refere à Capacidade Absortiva das MPMEs, para mensurar esse constructo em suas quatro dimensões: aquisições, assimilação, transformação e exploração (Zahra; George, 2002), utilizando-se as escalas validadas por Flattel *et al.* (2011). A escala *Likert* de sete pontos tem variação entre nunca e sempre, com questionário disponível no Apêndice B.

Sucesso das alianças estratégicas: variável mediadora - As alianças estratégicas assumem uma função mediadora (entre CA e desempenho organizacional), nesta pesquisa. Para mensurar o sucesso das alianças estratégicas, foi utilizado um questionário composto por três dimensões: conhecimento/aprendizado, mercado e eficiência. Para avaliar essas dimensões, utilizamos itens do instrumento de pesquisa de Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017). O resultado obtido no estudo de Ferreira e Franco (2017) foi de que as alianças estratégicas impactam no desempenho organizacional. A escala *Likert* foi de sete pontos possui variação entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), com questionário disponível no Apêndice C.

Desempenho da Organizacional: variável dependente - O desempenho da PME, tomado aqui como variável dependente, foi avaliado por meio de um questionário composto por quatro dimensões: marketing, estratégico/gerencial, relacional e financeiro. Para avaliar a dimensão de marketing, usamos dois itens do instrumento de pesquisa de Ratnawati *et al.*, (2018) e um item de Flatten, Greve e Brettel (2011). Todos os itens que usamos para avaliar as dimensões estratégico/gerencial e relacional foram extraídos do trabalho de Ferreira e Franco (2017). A dimensão financeira foi avaliada, a partir de dois itens utilizados por Emami *et al.* (2021) e Flatten Greve e Brettel, (2011): um item usado por Flatten Greve e Brettel, (2011) e um item de Emami *et al.* (2021). A escala *Likert* de sete pontos foi utilizada com variação entre totalmente insatisfeito (1) e totalmente satisfeito (7). Para a dimensão financeira, solicitamos aos gestores que respondessem às perguntas, com relação ao seu principal concorrente, conforme realizado no estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011). A escala foi *Likert* de sete pontos foi utilizada com variação entre totalmente insatisfeito (1) e totalmente satisfeito (7). O questionário referente a este constructo está disponível no Apêndice D.

Idade e tamanho da MPME: Variáveis moderadoras - A pesquisa utilizou o tamanho e a idade da empresa como variáveis moderadoras para analisar o impacto da CA sobre o desempenho da MPME e a função mediadora das alianças estratégicas. Ainda, o estudo considerou a classificação de tamanho realizada pelo SEBRAE, que tem como base o número de funcionários. A idade da empresa foi obtida através do questionário com resposta livre. Dessa maneira, dividimos as MPMEs em dois grupos para classificá-las por idade: até 15 anos, firmas mais novas e, acima de 15 anos, firmas mais velhas. Quanto ao tamanho, no Brasil, as PMEs podem ser classificadas pelo número de funcionários (Sebrae, 2021).

Quadro 6 – Classificação de empresas por número de funcionários

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de Sebrae (2021).

Existem, ainda, outras classificações diferentes para o tamanho da empresa, como a do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS), que utiliza como critério a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas. Contudo, para classificar as MPMEs nesta pesquisa, com relação ao tamanho, foi utilizada a classificação do Sebrae (2021), que classifica o porte das empresas de acordo com o número de funcionários. Essa classificação é a mais interessante, neste estudo, já que o número de funcionários pode influenciar na capacidade de absorção da empresa (Cohen; Levinthal, 1990, 1994). Dessa maneira, o tamanho foi classificado como micro x pequena e médio porte.

3.1.8 População e amostra

Coletamos dados de 116 MPMEs do varejo farmacêutico (farmácias), distribuídas em 21 cidades do Estado do Mato Grosso. As cidades participantes do estudo foram Alto Paraguai, Arenópolis, Barra do Bugres, Colíder, Cuiabá, Diamantino, Itaúba, Lucas do Rio Verde, Nobres, Nortelândia, Nova Mutum, Nova Olímpia, Nova Santa Helena, Peixoto de Azevedo, Rosário Oeste, São José do Rio Claro, Sinop, Sorriso, Tangará da Serra, Tapurah e Terra Nova do Norte. O setor do varejo farmacêutico foi escolhido por ser um setor que possui muitas alianças estratégicas, tornando-se um campo vasto para o estudo. No entanto realizar a pesquisa

apenas com farmácias que estão em alianças estratégicas, torna a amostra não rastreável, já que não temos como saber quantas farmácias no Estado do MT possuem alianças estratégicas. O número de 116 farmácias foi o número máximo de empresas que concordaram em responder a pesquisa no período de março a julho de 2023.

Foi realizada uma pesquisa de campo para coletar os dados, através de questionário estruturado. Os questionários foram aplicados de forma presencial, utilizando-se a ferramenta *google forms* para a coleta das respostas. Esse questionário foi aplicado apenas em farmácias que possuíam algum tipo de aliança estratégica, cujos gestores concordaram em responder à pesquisa. Os dados foram coletados no período do mês de março a julho de 2023.

3.1.9 Análise dos dados

Após a coleta, os dados foram analisados utilizando-se do Software SmartPLS® v. 4.0.8.6. Para isso, foi criado um modelo estrutural parcial, baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*), seguindo as etapas propostas por Lopes et al (2020) e adaptado de Hair et al. (2017), sendo elas: a) especificação do modelo estrutural; b) especificação do modelo de mensuração; c) estimação do modelo de caminhos; d) avaliação do modelo de mensuração; e) avaliação do modelo estrutural; e f) interpretação dos resultados e conclusões. O tempo de atuação: Até 15 anos x Acima de 15 anos e o tamanho: Micro x Pequena e Médio portes.

3.1.10 Dados sociodemográficos dos gestores, das MPMEs e das alianças estratégicas

Perfil sociodemográfico dos gestores das MPMEs - Foram coletadas informações sociodemográficas dos gestores participantes da pesquisa, com o objetivo de compreender melhor suas características. Para tanto, foram abordados itens como: gênero, faixa etária, escolaridade e função na empresa. A Tabela 1 evidencia os dados dos gestores que responderam à pesquisa. Quanto à ocupação dentro da empresa, 50,86% dos gestores eram também proprietários da empresa, enquanto 49,14% eram pessoas contratadas. Desses respondentes, 75% ocupavam um cargo de gestão dentro da empresa, enquanto 35,34% exerciam outro cargo, mas também assumiam o papel de gestor da empresa. Dos respondentes da pesquisa: 56,9% eram mulheres e 43,10% homens. Quanto à idade, a grande maioria desses gestores, 40,52% estava na faixa etária de 38 e 48 anos; 33,62% entre 28 e 38 anos, seguidos de 12,93% entre 18 e 28 anos; 12,07% entre 48 e 58 anos e 0,86% (apenas um participante com mais de 59 anos).

Com relação à escolaridade, 44,83% dos gestores tinham formação superior; 35,34%, curso de Pós-graduação, seguido de 18,97% com segundo grau, e apenas 0,86% (um respondente) com curso de Mestrado.

Tabela 1 – Perfil do Gestor da MPME

Perfil do gestor	N	%
Proprietário da empresa?		
Não	57	49,14
Sim	59	50,86
Gestor da empresa	N	%
Não, exerço outra função dentro da empresa	41	35,34
Sim	75	64,66
Gênero?		
Feminino	66	56,90
Masculino	50	43,10
Faixa etária?		
Acima de 59 anos	1	0,86
Entre 18 e 28 anos	15	12,93
Entre 28 e 38 anos	39	33,62
Entre 38 e 48 anos	47	40,52
Entre 48 e 58 anos	14	12,07
Escolaridade?		
Ensino Superior	52	44,83
Mestrado	1	0,86
Pós-graduação	41	35,34
Segundo Grau	22	18,97
TOTAL	116	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Perfil das MPMEs (farmácias) que participaram da pesquisa - Foram coletados dados que proporcionassem uma compreensão das características das MPMEs (farmácias), que participaram da pesquisa. Todas as MPMEs participantes possuíam alianças estratégicas, sendo esse o critério principal para que pudessem fazer parte da amostra.

Verificamos que, no total, as 116 MPMEs estavam distribuídas em 21 cidades do Estado do Mato Grosso. As respostas ficaram divididas da seguinte maneira entre essas cidades: 13,79% das MPMEs participantes estavam localizadas na cidade de Tangará da Serra; 11,21% em Sinop; 11,21% em Lucas do Rio Verde; 11,21% em Barra do Bugres; 7,76% em Colíder; 6,9% em Sorriso; 6,03 em Tapurah; 6,03 em Diamantino; 5,17% em Nova Mutum; 4,31% em Nova Olímpia; 2,59% em Itaúba; 2,59% em São José do Rio Claro; 1,72% em Arenápolis, 1,72% em Nobres; 1,72% em Nova Santa Helena e 1,72% em Terra Nova do Norte. As cidades de Alto Paraguai, Cuiabá, Nortelândia, Peixoto de Azevedo, Rosário Oeste tiveram apenas um respondente 0,86% em cada cidade.

Das MPMEs participantes da pesquisa, 97,41% da amostra trabalhavam apenas como drogaria e 2,59% trabalhavam também com manipulação de medicamentos. Quanto ao tamanho da empresa, 78,45% foram classificadas como microempresa (com até nove colaboradores), 18,97% pequena empresa (entre dez e quarenta e nove colaboradores) e 2,59% média empresa (entre cinquenta a noventa e nove colaboradores). Quanto à idade das empresas, 27,59% possuía entre 6 a 10 anos; 26,72% entre 1 a 5 anos; 25,86% entre 11 a 20 anos; 8,62% entre 21 e 30 anos; 6,03% com mais de 30 anos e 5,17% até um ano de idade.

Tabela 2 – Perfil das MPMEs

Perfil da MPME	N	%
Participação da empresa em alianças		
Sim	116	100,00
Cidade		
Alto Paraguai	1	0,86
Arenápolis	2	1,72
Barra do Bugres	13	11,21
Colíder	9	7,76
Cuiabá	1	0,86
Diamantino	7	6,03
Itaúba	3	2,59
Lucas do Rio Verde	13	11,21
Nobres	2	1,72
Nortelândia	1	0,86
Nova Mutum	6	5,17
Nova Olímpia	5	4,31
Nova Santa Helena	2	1,72
Peixoto de Azevedo	1	0,86
Rosário Oeste	1	0,86
São José do Rio Claro	3	2,59
Sinop	13	11,21
Sorriso	8	6,90
Tangará da Serra	16	13,79
Tapurah	7	6,03
Terra Nova do Norte	2	1,72
Atuação da empresa no mercado		
Trabalhamos apenas como Drogaria	113	97,41
Trabalhamos como Drogaria e também com manipulação	3	2,59
Tamanho da empresa - Número de funcionários		
Micro (até 9 colaboradores)	91	78,45
Pequena (10 a 49 colaboradores)	22	18,97
Média (50 a 99 colaboradores)	3	2,59
Idade da empresa		
1- Até 1 ano	6	5,17
2- 1 a 5	31	26,72
3- 6 a 10	32	27,59
4- 11 a 20	30	25,86
5- 21 a 30	10	8,62
6- Mais de 30	7	6,03

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Perfil das principais alianças estratégicas das MPMEs - Para melhor compreensão do contexto no qual a pesquisa foi aplicada, foram coletados dados sobre o perfil das alianças estratégicas praticadas pelas MPMEs. Este perfil se refere à principal aliança praticada pelas MPMEs. Constatou-se que 62,93% das MPMEs que responderam à pesquisa possuíam alianças com duas ou mais empresas e 37,07% possuíam aliança com uma única empresa. As MPMEs, com mais de uma aliança, escolheram apenas uma para responder ao questionário.

Quanto aos prazos de duração dessas alianças, 88,79% dos respondentes afirmaram não ter um prazo preestabelecido para o término, sendo que a duração se estende até que um dos parceiros decida desfazer a parceria, enquanto 11,21% estabeleceram prazo para a duração da parceria. Sobre a formalização das alianças, 86,21% das PMEs respondentes formalizam suas alianças, por meio de contratos, enquanto 13,79% das PMEs não formalizam alianças por esse meio.

Sobre a importância da confiança entre os parceiros, 78,45% dos gestores consideraram a confiança entre os parceiros em uma escala de um a sete (um para sem importância e sete para extremamente importante); 10,34% consideraram a confiança em nível 6; 5,17%, em nível 5; 3,45%, em nível 4; 1,72%, em nível 1 e 0,86%, em nível 3. Quanto à melhoria no acesso a recursos, depois da aliança, em uma escala de um a sete (um para não houve melhora e sete para melhorou drasticamente o acesso a recursos), verificou-se que 35,34% dos respondentes apontaram um nível 7, mostrando que o acesso a recursos melhorou drasticamente, depois da aliança. Outros 24,14% perceberam uma melhora em nível 5; para 22,41%, a melhora percebida foi em nível 6; para 12,93% dos gestores, a melhora foi percebida em nível 4, enquanto 4,31% dos gestores apontou um nível 3 de melhoria, e apenas 0,86% (um respondente) não percebeu melhoria no acesso a recursos depois da aliança.

Como a principal aliança da empresa, destacaram-se as franquias por 40,52% das MPMEs, seguidas por 14,66%, que apontaram a parceria com o Governo Federal (Farmácia Popular); 12,07% apontaram os convênios próprios como principais alianças da MPME; 10,34% das MPMEs informaram outro tipo de parceria; 8,62% apontaram as associações de drogarias independentes e cooperativas; 6,03% escolheram os fornecedores exclusivos; 5,17% convênios terceirizados (com laboratórios) e 2,59% apontaram a participação de mais sócios no negócio, como principal aliança da MPME.

Tabela 3 – Perfil da Principal Aliança Estratégica da MPME

Perfil da aliança estratégica	N	%
Com quantas empresas possui parceria?		
Apenas com uma empresa	43	37,07

Com duas ou mais empresas	73	62,93
Prazo de duração da parceria?		
Não temos prazo preestabelecido para o término da parceria, que dura até que um dos parceiros decida desfazer a parceria.	103	88,79
Temos um prazo preestabelecido para a duração da parceria.	13	11,21
Formalização das parcerias através de contratos?		
Sim	100	86,21
Não	16	13,79
Importância da confiança entre os parceiros.		
1	2	1,72
3	1	0,86
4	4	3,45
5	6	5,17
6	12	10,34
7	91	78,45
Melhoria do acesso a recurso depois das parcerias?		
1	1	0,86
3	5	4,31
4	15	12,93
5	28	24,14
6	26	22,41
7	41	35,34
Principal parceria da empresa?		
Associação de drogarias independentes (Cooperativas)	10	8,62
Convênios próprios	14	12,07
Convênios terceirizados	6	5,17
Fornecedores exclusivos	7	6,03
Franquia	47	40,52
Outro tipo de parceria	12	10,34
Parceria com o Governo (Farmácia Popular)	17	14,66
Participação de mais sócios no negócio	3	2,59

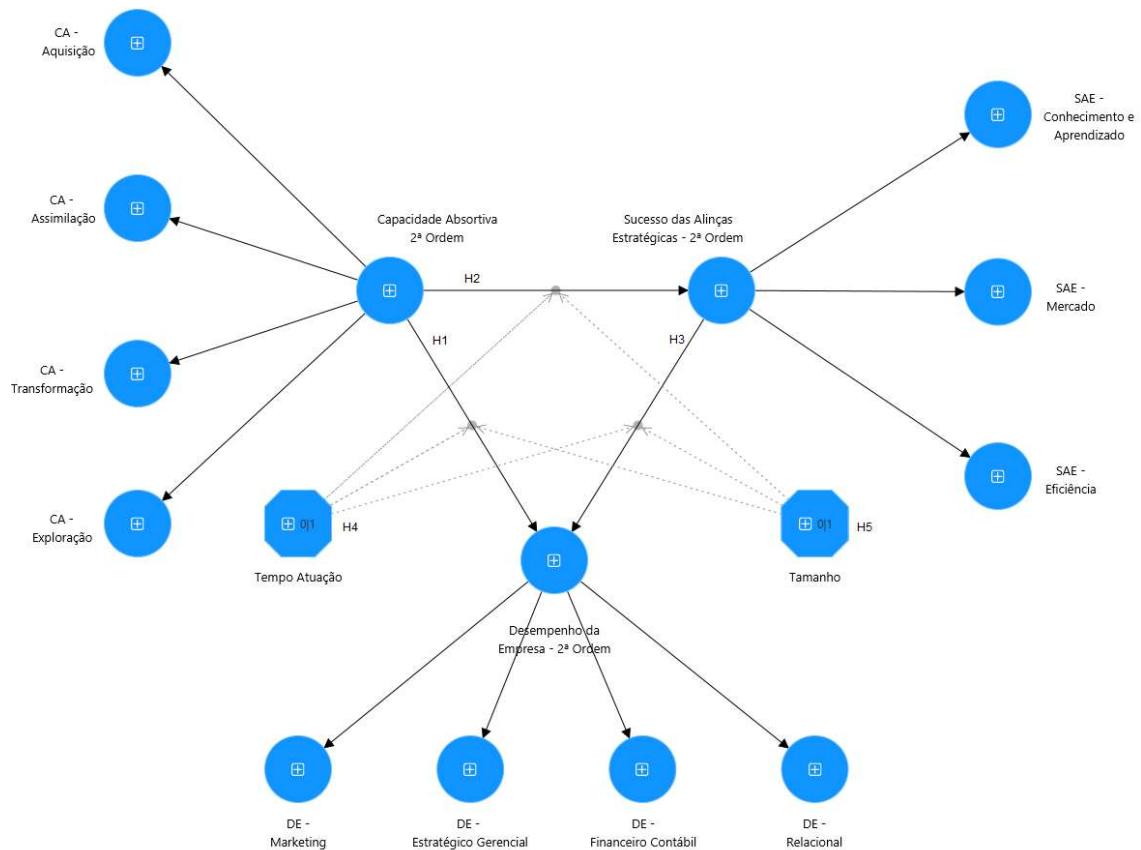
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise da relação entre as escalas propostas, nesta pesquisa, e as variáveis de controle (**tempo** de atuação da empresa no ramo de negócio e o **tamanho** da empresa) (Figura 1), foi criado um modelo estrutural parcial, baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*), seguindo as etapas propostas por Lopes et al (2020) e adaptado de Hair *et al.* (2017), sendo elas: a) especificação do modelo estrutural; b) especificação do modelo de mensuração; c) estimação do modelo de caminhos; d) avaliação do modelo de mensuração; e) avaliação do modelo estrutural; e f) interpretação dos resultados e conclusões. O tempo de atuação: Até 15 anos x Acima de 15 anos e o tamanho: Micro x Pequena e Médio portes.

4.1 Modelagem de Equações Estruturais

Figura 2 – Modelo proposto e suas hipóteses



Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Hipóteses diretas:

H1: A capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional;

H2: A capacidade absorptiva influencia positivamente o sucesso das alianças estratégicas;

H3: O sucesso das alianças estratégicas influencia positivamente o desempenho Organizacional;

Moderação

H4: O tempo de atuação **modera** a relação entre capacidade absorptiva e desempenho organizacional, mediada pelo sucesso das alianças estratégicas;

H5: O tamanho da empresa **modera** a relação entre capacidade absorptiva e desempenho organizacional, mediada pelo sucesso das alianças estratégicas.

Mediação:

H 2-3: O Sucesso das Alianças Estratégicas medeia a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.

O modelo estrutural estabilizou após duas iterações. Foram adotados os seguintes critérios para avaliar ajuste do modelo PLS-SEM: raiz quadrada média residual padronizada (*Standardized Root Mean Square Residual*, SRMR), distância euclidiana quadrada (*square Euclidean distance* – d_{SED}), distância geodésica (*Geodesic distance* - d_G) e índice de ajuste normado (*Normed Fit Index* - NFI). Os resultados confirmaram que o modelo estrutural sugerido se ajustou aos dados com índices aceitáveis como SRMR = 0,066, d_{SED} = 4,031, d_G = 0,752, NFI = 0,833 (Henseler; Hubona; Ray, 2016). Observou-se que o valor de SRMR foi inferior a 0,08 (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2016), e o que o valor do NFI ficou acima do valor sugerido de 0,8 (Hu; Bentler, 1998), o que indica que o modelo se ajustou muito bem aos dados.

4.1.2 Modelo de Mensuração

A análise do modelo de mensuração consiste em uma das etapas no processo de avaliação da modelagem de equações estruturais. Esta fase foi responsável por avaliar a validade e a confiabilidade das dimensões latentes (variáveis não observáveis), com base em

seus indicadores observados. Em outras palavras, antes de proceder à análise do modelo estrutural propriamente dito, é vital garantir que as dimensões estejam sendo medidas de forma adequada (Hair; Howard; Nitzl, 2020).

4.1.3 Análise da consistência interna e validade convergente

Para analisar o ajuste do modelo da Figura 1, foram verificadas a consistência interna, utilizando o Alfa de Cronbach (α) e a Confiabilidade composta (ρ_c), e a validade convergente, analisando a Variância Média Extraída (VME). A Tabela 4 apresenta os critérios de avaliação do modelo de mensuração:

Tabela 4 - Critérios de avaliação do Modelo de Mensuração	
Teste	Critérios
Consistência Interna	
Alfa de Cronbach (α)	$0,7 < \alpha < 0,95$
Confiabilidade Composta (ρ_c)	$0,7 < \rho_c < 0,95$
Validade Convergente	
Variância Média Extraída – VME	$VME > 0,5$

Fonte: Lopes *et al.* (2020), adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

O Alfa de Cronbach (equação 1.1) é uma medida para avaliar o potencial da consistência interna entre os indicadores (Variáveis Observadas (VO's)) que compõem as dimensões da escala (Variável Latente (VL's)), ou seja, avalia quanto os erros aleatórios afetam a medição dos dados (Sürücü; Maslakci, 2020).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_j^2} \right] \quad (1.1)$$

onde:

K = número das variáveis observadas (VO's);

$\sum_{i=1}^n S_i^2$ é o somatório das variâncias das variáveis observadas; e

S_j^2 é a variância da soma das variáveis observadas.

A confiabilidade composta (equação 2.2) é uma estimativa de consistência interna mais apropriada para o método SEM (*Structural Equation Modeling*) por ser mais robusto e por serem as cargas fatoriais passíveis de variação (Peterson; Kim, 2013).

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \varepsilon_i} \quad (1.2)$$

onde:

$\sum_{i=1}^n \lambda_i$ = soma das cargas fatoriais (coeficiente de regressão entre as VO's e aVL);

$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i$ = soma dos erros de mensuração (variância residual);

n = número de VO's.

E quanto à Variância Média Extraída (VME) (equação 1.3), que vem a ser a média das cargas fatoriais padronizadas ao quadrado, refere-se ao grau em que as medidas de uma dimensão estão significativamente correlacionadas. Em termos práticos, a VME mede a quantidade de variação que uma dimensão captura em relação à quantidade de variação, devido ao erro de medição (Santos; Cirillo, 1981).

$$\rho_c = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \varepsilon_i} \quad (1.3)$$

onde:

$\sum_{i=1}^n \lambda_i^2$ = soma das cargas fatoriais elevadas ao quadrado;

$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i$ = soma dos erros de mensuração (variância residual).

A Tabela 5 apresenta a avaliação das dimensões, a partir das pressuposições da Tabela 1:

Dimensões	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída
Capacidade Absortiva - 2ª Ordem	0,929	0,938	0,521
Desempenho da Empresa - 2ª Ordem	0,938	0,930	0,589
Sucesso das Alianças Estratégicas - 2ª Ordem	0,925	0,932	0,587

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Analisando a Tabela 5, observou-se que o modelo proposto apresenta consistência interna adequada, cujos valores de α e ρ_c são superiores a 0,9, e validade convergente consistente ($VME > 0,5$), ou seja, informa que os indicadores estão efetivamente capturando a essência da dimensão e não estão sendo influenciados por erros de medição ou por outras dimensões não relacionadas (Shuai *et al.*, 2022).

4.2 Análise da validade discriminante

A validade discriminante em um modelo de equações estruturais refere-se ao grau em que uma dimensão é distinta e diferente das demais dimensões do modelo. Essa técnica avalia até que ponto as medidas de uma dimensão são realmente diferentes das medidas das outras dimensões (Alem *et al.*, 2016).

No contexto da PLS-SEM, algumas técnicas são comumente utilizadas para avaliar a validade discriminante: Cargas Fatoriais Cruzadas; Critério de Fornell-Larcker e Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), podendo ser avaliado pela técnica de *bootstrapping*, utilizando 5.000 subamostras. Ao empregar as técnicas propostas, os pesquisadores podem ter maior confiabilidade que as dimensões do seu modelo são distintas e medem diferentes facetas do fenômeno em estudo (Iwaya *et al.*, 2022). A Tabela 6 apresenta os critérios da validade discriminante do modelo proposto:

Tabela 6 - Critérios para análise da Validade Discriminante do modelo

Teste	Critérios
Validade Discriminante	
Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC)	$CF_{original} > CF_{demais}$
Critério Fornell-Larcker (CFL)	$\sqrt{VME} > r_{ij}$ para $i \neq j$
Critério <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT). Confirmado pelo método <i>bootstrapping</i>	HTMT < 0,9 $LS(HTMT)_{97,5\%} < 1,0$

Fonte: Lopes *et al.* (2020), adaptado de Ringle, Silva; Bido (2014).

4.2.1 Cargas fatoriais cruzadas

A avaliação das cargas fatoriais cruzadas (*cross-loadings*) é umas das técnicas de validade discriminante do modelo estrutural. A análise das cargas fatoriais cruzadas envolve comparar as cargas de cada indicador não apenas na dimensão original que ele pretende medir (carga fatorial principal), mas também em todas as outras dimensões do modelo (cargas fatoriais cruzadas) (Iwaya *et al.*, 2022). A Tabela 7 apresenta as cargas fatoriais cruzadas para as dimensões de 2ª ordem do modelo em relação aos indicadores das dimensões, que compõem a escala.

Tabela 7 – Cargas fatoriais cruzadas

Indicadores	Dimensões		
	CA - 2ª Ordem	DE - 2ª Ordem	SAE - 2ª Ordem
CA_AQ_01	0,682	0,526	0,523

CA_AQ_02	0,760	0,489	0,414
CA_AQ_03	0,635	0,388	0,348
CA_AS_01	0,722	0,499	0,500
CA_AS_02	0,715	0,520	0,514
CA_AS_03	0,727	0,431	0,441
CA_AS_04	0,662	0,379	0,403
CA_EX_01	0,670	0,460	0,507
CA_EX_02	0,703	0,379	0,395
CA_EX_03	0,773	0,389	0,419
CA_TR_01	0,725	0,435	0,425
CA_TR_02	0,746	0,368	0,298
CA_TR_03	0,807	0,530	0,492
CA_TR_04	0,756	0,507	0,371
DE_EG_01	0,484	0,734	0,763
DE_EG_02	0,519	0,772	0,572
DE_EG_03	0,519	0,782	0,666
DE_EG_04	0,603	0,777	0,698
DE_EG_05	0,633	0,825	0,689
DE_EG_06	0,324	0,611	0,598
DE_EG_07	0,476	0,811	0,735
DE_FC_01	0,443	0,755	0,582
DE_FC_02	0,406	0,762	0,520
DE_FC_03	0,372	0,743	0,600
DE_FC_04	0,396	0,736	0,489
DE_MKT_01	0,431	0,749	0,790
DE_MKT_02	0,571	0,650	0,627
DE_MKT_03	0,501	0,703	0,543
DE_RE_02	0,542	0,780	0,633
DE_RE_04	0,393	0,844	0,673
DE_RE_06	0,504	0,798	0,571
DE_RE_08	0,376	0,783	0,614
SAE_CON_01	0,590	0,623	0,851
SAE_CON_02	0,524	0,653	0,802
SAE_CON_03	0,474	0,567	0,789
SAE_CON_04	0,552	0,615	0,801
SAE_CON_05	0,560	0,733	0,849
SAE_EFI_01	0,462	0,728	0,842
SAE_EFI_02	0,340	0,552	0,684
SAE_EFI_03	0,439	0,622	0,721
SAE_EFI_04	0,408	0,492	0,600
SAE_EFI_05	0,588	0,685	0,671
SAE_EFI_06	0,349	0,672	0,759
SAE_MER_01	0,339	0,587	0,726
SAE_MER_02	0,369	0,663	0,801
SAE_MER_02	0,369	0,663	0,801
SAE_MER_03	0,418	0,632	0,784

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Inicialmente observou-se que as cargas fatoriais originais dos indicadores apresentaram correlações adequadas com suas dimensões originais, ou seja ($\lambda \geq 0,6$), e quanto às cargas fatoriais cruzadas, observou-se que as correlações dos indicadores das demais dimensões são inferiores que as das dimensões originais, portanto o modelo apresenta validade discriminante.

4.2.2 Critério de Fornell-Larcker (CFL) e Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

O Critério de Fornell-Larcker, proposto por Fornell e Larcker (1981), sugere que a raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) de uma dimensão deva ser maior do que os valores da matriz de correlações entre as dimensões do modelo. Já o critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (equação 1.4) é uma proporção que compara as correlações entre indicadores, medindo diferentes construtos (heterotrait) com correlações entre indicadores, medindo o mesmo construto (monotrait) (Cheung *et al.*, 2023). Conforme Tabela 6, valores de HTMT abaixo de 0,90 e pela técnica *bootstrapping*, valores do limite superior da estimativa de HTMT deverá ser abaixo de 1,0 e indicam validade discriminante dentro dos parâmetros especificados na literatura (Hair *et al.*, 2017).

$$HTMT_{ij} = \frac{\frac{1}{K_i K_j} \sum_{g=1}^{K_i} \sum_{h=1}^{K_j} r_{ig.jh}}{\sqrt{\frac{2}{K_i(K_i-1)} \sum_{g=1}^{K_i-1} \sum_{h=g+1}^{K_i} r_{ig.jh} \cdot \frac{2}{K_j(K_j-1)} \sum_{g=1}^{K_j-1} \sum_{h=g+1}^{K_j} r_{ig.jh}}}, \quad (1.4)$$

onde:

$r_{ig.jh}$ = correlações de Pearson;

K_i = número de VO's da VL ξ_i ; e

K_j = número de VO's da VL ξ_j .

Tabela 8 – Critérios FL e HTMT

Dimensões	$\sqrt{VME}$	Matriz de Correlação de Pearson		
		CA - 2ª Ordem	DE - 2ª Ordem	SAE - 2ª Ordem
CA - 2ª Ordem	0,722	1,000		
DE - 2ª Ordem	0,768	0,658	1,000	
SAE - 2ª Ordem	0,766	0,640	0,655	1,000
		LS (HTMT) _{97,5%}		
DE - 2ª Ordem		0,811		
SAE - 2ª Ordem		0,804	0,921	0,891

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Analisando a Tabela 8, observou-se que a menor raiz quadrada da VME (0,722) é superior que a maior correlação entre as dimensões de 2ª ordem (SAE vs DE, $r = 0,655$), portanto, o CFL foi confirmado. Quanto ao critério HTMT, observou-se que os valores do limite superior da estimativa de HTMT foi inferior a 1,0, portanto, para ambos os critérios, o modelo apresentou validade discriminante, apresentando condições para avaliação de seu comportamento estrutural.

4.3 Avaliação do modelo estrutural

Antes de avaliar o modelo estrutural propriamente dito, recomenda-se avaliar a multicolinearidade entre as dimensões. Essa técnica tem por finalidade identificar e lidar com situações nas quais duas ou mais dimensões poderão estar altamente correlacionadas, o que pode comprometer a precisão das estimativas e a interpretação dos resultados. No contexto da PLS-SEM, a multicolinearidade entre dimensões (também chamada de colinearidade) pode ocorrer principalmente no modelo estrutural. A técnica usada para avaliar a multicolinearidade é a VIF (*Variance Inflation Factor*). Porém, outros critérios (coeficiente de explicação – R^2 ; e relevância preditiva – Q^2) são importantes para avaliar o modelo estrutural (Tabela 9):

Tabela 9 – Critérios para avaliação do modelo estrutural

Teste	Critérios
Avaliação do Modelo Estrutural	
Avaliação da Colinearidade <i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	$VIF < 5$
Coeficiente de Explicação (R^2); Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ (efeito fraco); $0,075 < R^2 \leq 0,19$ (efeito moderado); e $R^2 > 0,19$ (efeito forte)
Relevância preditiva (Q^2); Confirmado pelo método <i>Blindfolding</i> .	$Q^2 > 0$ $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ (grau fraco); $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ (grau moderado); e $Q^2 > 0,25$ (grau forte)
Validade do coeficiente estrutural (β); Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	H1: $\beta \neq 0$ tc. $> 1,96$ ($p < 0,05$)

Fonte: Lopes *et al.* (2020) adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

4.3.1 *Variance Inflation Factor (VIF)*, *Coeficiente de Explicação (R^2)* e *Relevância Preditiva (Q^2)*

A VIF é uma métrica utilizada principalmente em regressão múltipla para diagnosticar a multicolinearidade, que ocorre quando duas ou mais dimensões independentes em um modelo estão altamente correlacionadas. A multicolinearidade pode ser problemática, pois compromete

a precisão e a interpretabilidade das estimativas dos coeficientes de regressão (Kyriazos; Poga, 2023). Valores de VIF maiores que 1 indicam algum grau de multicolinearidade, porém, como regra geral, um VIF acima de 5 (ou em alguns casos, 10) sugere multicolinearidade problemática. No entanto, esses limiares podem variar dependendo da literatura e do contexto (Alauddin; Nghiem, 2010).

Todavia, para avaliar a qualidade do modelo, utiliza-se do coeficiente de explicação (R^2) e do coeficiente de relevância preditiva (Q^2). O R^2 representa a proporção da variação nas dimensões endógenas (dependentes), que é explicada pelas dimensões endógenas (independentes) no modelo (Hidayat; Wulandari, 2022). O R^2 varia entre 0 e 1, com valores mais próximos de 1, indicando que uma maior proporção da variância é explicada pelo modelo, porém utilizam-se critérios de classificação (Tabela 9). Já o Q^2 é uma métrica usada para avaliar a capacidade preditiva do modelo, que, no contexto da PLS-SEM, o Q^2 é comumente obtido usando a técnica de validação cruzada de Stone-Geisser (Sharma *et al.*, 2021). Valores de Q^2 maiores que 0 indicam relevância preditiva para o modelo, porém podem ser classificados quanto ao seu grau de predição (Tabela 9).

Tabela 10 – Análise da multicolinearidade, coeficiente de Explicação e Relevância preditiva

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas (VIF)	
	C DE - 2ª Ordem	SAE - 2ª Ordem
CA - 2ª Ordem	3,205	1,820
SAE - 2ª Ordem	2,795	
R^2	0,732 (0,000)	0,394 (0,000)
Q^2	0,352	0,273

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Analisando os valores da Tabela 10, observou-se que o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade ($VIF < 5$), pois os coeficientes de explicação apresentam efeitos fortes ($R^2 > 0,19$) e as relevâncias preditivas das dimensões endógenas apresentaram grau forte ($Q^2 > 0,25$).

4.3.2 Avaliação das hipóteses e moderação

A seguir, serão apresentadas e avaliadas as hipóteses propostas no modelo inicial, bem como a interferência das variáveis de controles (moderadoras), tempo e tamanho no modelo.

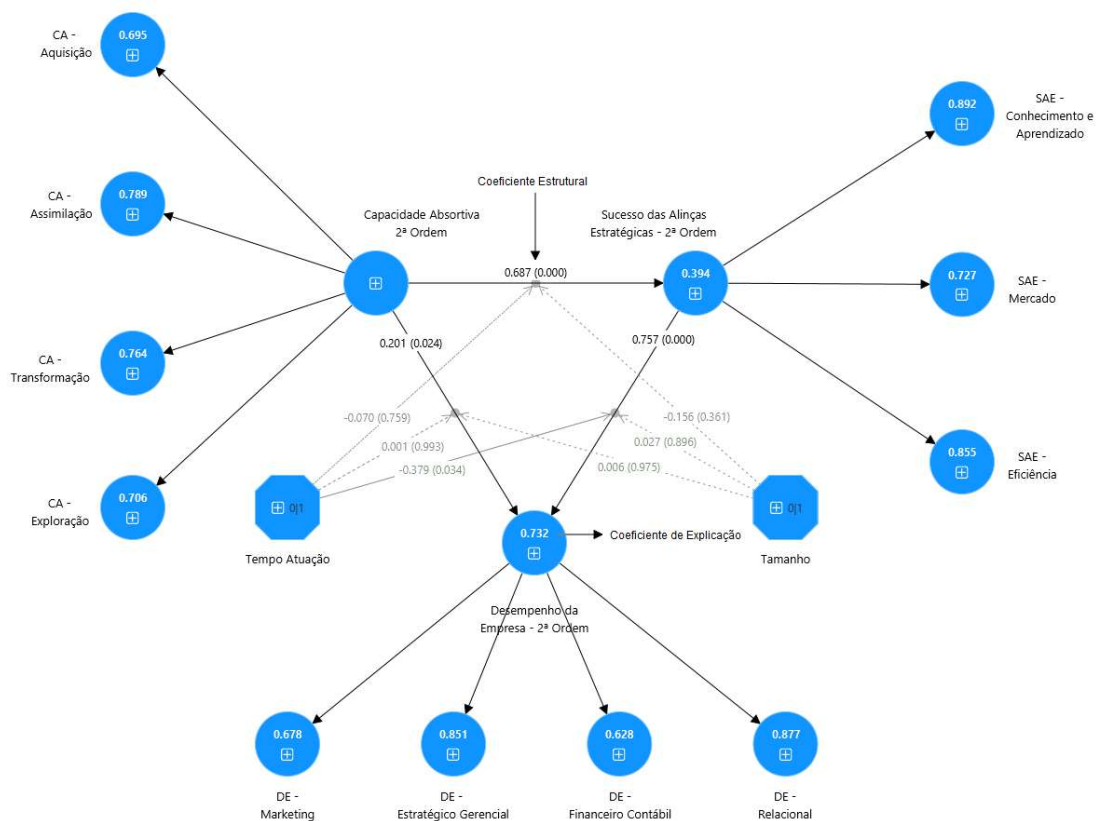
Tabela 11 – Hipóteses propostas e suas moderações

	Relações Diretas	B	DP*	Estat. T	p-valor
H1	CA – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,201	0,074	2,730	0,024
H2	CA – 2ª ord. → SAE - 2ª ord.	0,687	0,130	5,270	0,000
H3	SAE – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,757	0,140	5,408	0,000
H4a	Tem * CA – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,001	0,173	0,008	0,993
H4b	Tem * CA – 2ª ord. → SAE - 2ª ord.	-0,070	0,228	0,307	0,759
H4c	Tem * SAE – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	-0,379	0,179	2,124	0,034
H5a	Tam * CA – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,006	0,244	0,031	0,975
H5b	Tam * CA – 2ª ord. → SAE - 2ª ord.	-0,156	0,171	0,913	0,361
H5c	Tam * SAE – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,026	0,209	0,130	0,896
Relações Indiretas					
H2-3	CA → SAE → DE	0,519	0,167	3,116	0,002

* DP = Desvio Padrão

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Figura 3 – Modelo estrutural final



Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Analisando a Tabela 11 e a Figura 3, observou-se que as três hipóteses propostas foram confirmadas, H1, H2 e H3, bem como observou-se que o sucesso das alianças estratégicas medeia a relação entre capacidade absorptiva e o desempenho das empresas ($p < 0,05$), H 2-3.

Observou-se, também, que o tempo de atuação da empresa no mercado influencia negativamente a relação SAE com DE ($\beta = -0,379$), indicando que a variável moderadora altera a relação entre as dimensões, revertendo ou desfavorecendo a relação entre SAE e DE, H4. Para tal, essa relação será avaliada em separado, ou seja, através de uma análise comparativa entre os tempos de atuação (Análise Multigrupo – MGA) (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2016) (Tabela 12). Foi utilizado, então, este teste para comparar os betas entre os tempos, porém observou-se não existir diferença significativa entre os mesmos ($p > 0,05$), ou seja, tanto as empresas que atuam até 15 anos no mercado quanto as que atuam há mais de 15 anos apresentaram relações positivas e significativas ($p < 0,05$) entre o sucesso das alianças estratégicas e o desempenho da empresa. Portanto, a moderação significativa não reverteu ou desfavoreceu a relação.

Tabela 12 – Comparação entre tempos de atuação (H6)

	Relações Diretas	B	DP*	Estat. T	p-valor
Até 15 anos (n = 86)	SAE – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,734	0,086	8,496	0,000
Acima 15 anos (n = 30)	SAE – 2ª ord. → DE - 2ª ord.	0,624	0,239	2,609	0,009
Diferença	Até 15 – Acima 15	0,110	---	---	0,715

* DP = Desvio Padrão

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende; Becker, 2022)

Por último, verificou-se que o tamanho da empresa não moderou as relações propostas no modelo estrutural ($p > 0,05$), H5.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados da pesquisa, existe uma relação positiva ($p < 0,05$) entre capacidade absorptiva e desempenho organizacional das MPMEs. Assim, a CA surge como um fator determinante para o desempenho organizacional das MPMEs. A hipótese de pesquisa H1: A CA afeta positiva e diretamente o desempenho organizacional foi confirmada, e este resultado está de acordo com as conclusões encontradas na literatura (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen; Kube; Schmidt, 2014; Fritsch; Santos, 2015; Hitt *et al.*, 2000; Koerich; Cancellier; Tezza, 2015). A CA tem efeito positivo no desempenho organizacional das PMEs, pois quanto mais alta a CA de uma empresa, melhor ela explora os conhecimentos externos e consegue mais êxito, ao lidar com esses conhecimentos, impactando o desempenho da empresa (Flatten; Greve; Brettel, 2011). Essas evidências demonstram a importância de desenvolver a CA das PMEs, a fim de superar suas dificuldades de acesso a recursos, ao conhecimento e obter um melhor desempenho.

Ter uma capacidade absorptiva alta é importante para que a aliança estratégica seja bem sucedida (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos, 2009; Izushi, 2003; Hitt *et al.*, 2000). Os resultados desta pesquisa, portanto, corroboram as conclusões da literatura, considerando a segunda hipótese proposta, H2: A relação entre a capacidade absorptiva e o sucesso das alianças estratégicas é positiva, e foi confirmada ($p < 0,000$). As empresas com a CA bem desenvolvida lidam melhor com o conhecimento externo (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Hitt *et al.*, 2000), pois esse conhecimento adquirido e absorvido pela empresa se reflete no sucesso das alianças estratégicas, que se tornam mais eficientes e inovadoras, gerando desenvolvimento de negócios para empresa (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017).

Em conformidade com os resultados obtidos por outros autores (Sun; Sun; Liu, 2022; Emami *et al.*, 2021; Nwokocha; Madu, 2020; Ferreira; Franco, 2017), a hipótese H3: A relação entre o sucesso das alianças estratégicas e desempenho organizacional é positiva, e foi confirmada ($p < 0,000$). Na perspectiva da visão baseada em recursos, a rede de relacionamentos de uma empresa é uma importante fonte de recursos inimitáveis, que geram valor (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000). Esse resultado, encontrado em nossa pesquisa empírica, é mais um fator para que as MPMEs busquem formar alianças, visando a um melhor desempenho. Além disso, outros fatores motivam a formação de alianças em empresas menores: dificuldades no acesso a recursos (Jaouen; Gundolf, 2007; Zhao, 2014), busca por ativos financeiros dos parceiros, capacidades técnicas, ativos intangíveis, vontade de compartilhar conhecimentos, capacidade

de qualidade, que são mais enfatizados pelas empresas em mercados emergentes do que pelas empresas de mercados desenvolvidos (HIT et al, 2000), capacidade inovadora, capacidade coletiva (Franco; Haase, 2013); busca do empreendedorismo e inovação (Zhao, 2014); melhoria no desempenho financeiro dos parceiros (Ariño, 2003).

Ao testar a relação do sucesso das alianças estratégicas entre a CA e o desempenho organizacional, foi constatado que o sucesso das alianças estratégicas medeia a relação entre capacidade absorviva e o desempenho organizacional ($p < 0,05$), confirmando, assim, a hipótese de pesquisa H2-3. Este resultado corrobora a conclusão de Flatten, Greve e Brettel (2011), que verificou, em seu estudo, que o sucesso das alianças estratégicas tem um efeito mediador entre a CA e o desempenho organizacional. Do mesmo modo, a CA é importante para que as empresas consigam acessar conhecimento externo e para que as alianças estratégicas sejam bem sucedidas (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Hitt *et al.*, 2000; Izushi, 2003; Lee; Woo; Joshi, 2012; Oliver; Garrigos, 2009). As alianças estratégicas melhoram a CA da empresa (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017). Isso favorece o aprendizado organizacional, dando à aliança e aos parceiros acesso a novos conhecimentos (Inkpen, 2007).

O conhecimento organizacional é um recurso valioso, e a capacidade de aprendizagem de uma organização é fundamental para que ela seja competitiva. A própria experiência em formar e gerir alianças é um recurso valioso que gera vantagem competitiva (Doz, 1996; Gulati, 1999; Varadarajan; Cunningham, 1995). A aliança é utilizada como recurso estratégico para adquirir conhecimento e desenvolver capacidades (Inkpen, 2007), mas a empresa só irá conseguir acessar os conhecimentos dos parceiros e ter sucesso em suas alianças estratégicas com a CA bem desenvolvida (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos, 2009; Izushi, 2003; Hitt *et al.*, 2000).

Por último, depois de entender esse efeito complementar entre a CA e o sucesso das alianças estratégicas, essas duas variáveis já têm um efeito direto positivo sobre o desempenho organizacional, que é afetado pela CA (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen; Kube; Schmidt, 2014, Fritsch; Santos, 2015; Hitt *et al.*, 2000) e pelo sucesso das alianças estratégicas (Emami *et al.*, 2021; Nwokocha; Madu, 2020; Ferreira; Franco, 2017).

Quanto à hipótese de pesquisa H4: o tempo de atuação **modera** a relação entre capacidade absorviva e desempenho organizacional, mediada pelo sucesso das alianças estratégicas, no modelo estrutural, não foi confirmada. Esperava-se que as empresas mais antigas tivessem mais CA (Cohen; Levinthal, 1990) e, por isso, conseguissem aprender melhor com seus parceiros de aliança. A base de conhecimento existente na empresa é um fator

essencial para o desenvolvimento da sua capacidade absorativa. É provável que as empresas estabelecidas já tenham adquirido uma grande base de conhecimento, o que promove a CA (Cohen; Levinthal, 1990). As empresas mais antigas têm mais CA e, por consequência, são mais eficientes em aprender com seus parceiros estratégicos (Luo; Deng, 2009). Esperava-se, ainda, que a idade da empresa fosse moderar a influência que a CA exerce sobre as alianças estratégicas e o desempenho da empresa, sendo assim, quanto mais antiga a empresa, maior o efeito de moderação sobre as relações propostas no modelo de pesquisa.

No entanto, esse resultado não foi validado na pesquisa, pois, inicialmente, foi observado que o tempo de atuação da empresa no mercado influencia negativamente a relação SAE com DE ($\beta = -0,379$), indicando que a variável moderadora altera a relação entre as dimensões, revertendo ou desfavorecendo a relação entre SAE e DE, na qual em empresas mais jovens as relações propostas no modelo estrutural seriam mais fortes do que nas empresas mais antigas. Nesse estudo, ao contrário do que encontramos na literatura, verificou-se que o sucesso das alianças estratégicas tem influência mediadora na relação entre CA e desempenho das PMEs, apenas quando se trata de empresas mais antigas (Flatten; Greve; Brettel, 2011).

Por isso, considera-se necessário fazer a avaliação em separado dessa relação, ou seja, através de uma análise comparativa entre os tempos de atuação (Análise Multigrupo – MGA) (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2016) (Tabela 9). Utilizou-se, então, este teste para comparar os betas entre os tempos (H6), porém observou-se não existir diferença significativa entre os mesmos ($p > 0,05$), ou seja, tanto para as empresas que atuam até 15 anos no mercado, quanto para as que atuam há mais de 15 anos apresentaram relações positivas e significativas ($p < 0,05$) entre o sucesso das alianças estratégicas e o desempenho da empresa. Portanto, a moderação significativa não reverteu ou desfavoreceu a relação. Nessa última análise, então, a idade da firma não moderou as relações propostas no modelo estrutural.

Ao analisar a hipótese de pesquisa H5, ao contrário do esperado, o tamanho da empresa não teve influência nas relações propostas no modelo estrutural, independentemente do tamanho da empresa, as alianças estratégicas tiveram um efeito mediador entre a CA e o desempenho da PME. Por isso, a hipótese H5: o tamanho da empresa **modera** a relação entre capacidade absorativa e desempenho organizacional, mediada pelo sucesso das alianças estratégicas não foi confirmada. Esse resultado está de acordo com Flatten, Greve e Brettel (2011) que verificou que o tamanho da empresa não teve influência na relação de mediação do sucesso das alianças estratégicas e desempenho. Esperava-se, neste estudo, que houvesse alguma influência do tamanho da empresa na relação, já que a CA é cumulativa (Cohen; Levinthal, 1994) e depende da capacidade de absorção de seus membros individuais. Por essa

razão, o tamanho da empresa, refletido em seu número de funcionários, tem influência na formação da CA (Cohen; Levinthal, 1990). No entanto, não é apenas o número de funcionários, mas a base de conhecimento que a empresa possui é que vai determinar quanto desse conhecimento externo ela vai conseguir assimilar e explorar (Lane; Koka; Pathak, 2006).

CONCLUSÃO

Este tópico apresenta as conclusões do estudo, trazendo a resposta ao problema de pesquisa, proposto inicialmente, as contribuições teóricas, as práticas/gerenciais de uma perspectiva de políticas públicas. Na sequência, apresenta as limitações do estudo e, por fim, apresenta alguns caminhos que podem ser interessantes para futuras pesquisas.

O objetivo do estudo foi analisar a relação entre a CA e o desempenho das MPMEs que possuem alianças estratégicas. A pesquisa, amparada na teoria da visão, baseada em recursos e resultados obtidos a partir do modelo estrutural proposto, revela que a CA das MPMEs tem um efeito positivo no desempenho da empresa. Esse resultado corrobora com as conclusões encontradas na literatura (Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos; Pechuan, 2011; Engelen; Kube; Schmidt, 2014; Fritsch; Santos, 2015; Hitt *et al.*, 2000; Koerich; Cancellier; Tezza, 2015). Encontramos ainda que a CA das empresas pesquisadas tiveram um impacto positivo no sucesso de suas alianças estratégicas. Reafirmando os estudos que apontam que ter uma capacidade absorptiva alta é importante para que a aliança estratégica seja bem sucedida (Handani; Ayed; Boulanouar, 2017; Flatten; Greve; Brettel, 2011; Oliver; Garrigos, 2009; Izushi, 2003; Hitt *et al.*, 2000).

Por sua vez, verificamos que o sucesso das alianças estratégicas tem um efeito positivo no desempenho das MPMEs. Concordando com as conclusões de outros autores, que em suas pesquisas verificaram que o sucesso das alianças estratégicas impacta positivamente: no desempenho financeiro, operacional e organizacional (Emami *et al.*, 2021); no desempenho das PMEs (Ferreira e Franco, 2017; Flatten, Greve e Brettel, 2011); no desempenho Financeiro (Arinõ, 2003).

Ao mesmo tempo, confirmou-se que a relação entre a CA e o desempenho das MPMEs é mediada pelo sucesso das alianças estratégicas. Este resultado está de acordo com a conclusão de Flatten, Greve e Brettel (2011). Esta autora verificou, em seu estudo, que o sucesso das alianças estratégicas tem um efeito mediador entre a CA e o desempenho de MPMEs. Complementando o estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011), que mesmo em nacionalidades diferentes, economias diferentes e em setores diferentes o efeito de mediação se manteve. Por

isso, contribui a literatura, destacando a conexão entre os três constructos. A relevância desses resultados mostra que em um ambiente de negócios globalizado e competitivo, tanto a CA quanto o sucesso das alianças estratégicas, são essenciais para que as MPMEs consigam criar vantagem competitiva sustentável.

A idade da empresa não influenciou as relações propostas no modelo estrutural. Este resultado contrasta com a literatura utilizada nesta pesquisa. Esperava-se que as empresas mais antigas tivessem mais CA (Cohen; Levinthal, 1990; Luo; Deng, 2009; Flatten, Greve e Brettel, 2011).

Destacamos ainda, nesse estudo, que o tamanho da empresa não teve influência nas relações propostas no modelo estrutural, mostrando que, independentemente do tamanho da empresa, as alianças estratégicas têm um papel importante para melhorar a relação entre CA e desempenho. Este resultado está de acordo com o verificado por (Flatten, Greve e Brettel, 2011; Lane, Koka e Pathak, 2006). No entanto contrasta com o exposto por Cohen e Levinthal (1994) que sugerem que o tamanho da empresa, refletido em seu número de funcionários, tem influência na formação da CA. Isso mostra que a base de conhecimentos que a empresa possui se sobressai ao tamanho e à idade das MPMEs.

Destaca-se, inicialmente, como contribuição teórica deste estudo, que esta pesquisa está aplicada em um contexto de MPMEs do varejo farmacêutico de um país de economia emergente, que possui diferenças quando comparados aos países de economia desenvolvida, dada à característica de restrição de recursos das MPMEs. Destaca-se, também, a conexão entre os três constructos apresentados: a influência positiva da CA, no desempenho das PMEs; a influência positiva da CA, no sucesso das alianças estratégicas; a influência positiva do sucesso das alianças estratégicas, no desempenho das MPMEs. Logo, contribui-se com o estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011), que motivou esta pesquisa, mostrando que realmente existe um efeito mediador do sucesso das alianças estratégicas na relação entre CA e o desempenho das MPMEs. Esse efeito de mediação é parcial, pois já existia um efeito direto positivo na relação entre CA e o desempenho, além do efeito indireto causado pela mediação do sucesso das alianças estratégicas. A combinação desses dois efeitos torna a relação positiva entre CA e desempenho ainda mais significativa. Logo, ampliam-se as descobertas sobre a importância das alianças estratégicas na relação entre CA e desempenho. Outra questão relevante, na pesquisa, é que o tamanho e a idade da empresa não influenciaram essa relação, ao contrário do que foi encontrado na literatura.

Cabe destacar que o estudo trouxe informações importantes sobre a relação positiva entre o sucesso das alianças estratégicas e o desempenho das MPMEs, podendo motivar

políticas públicas que favoreçam a formação de alianças estratégicas nas MPMEs, para que elas possam se desenvolver melhor e ter um bom desempenho. Demonstramos, dessa forma, a importância de ter uma CA bem desenvolvida nas MPMEs, o que pode servir de base para que seja dado mais apoio às MPMEs, na busca pelo desenvolvimento de sua CA.

Além dos aspectos citados, este estudo gera uma contribuição gerencial, demonstrando que desenvolver a CA e formar alianças estratégicas de sucesso são movimentos importantes para o desempenho da empresa. Espera-se que esses resultados gerem *insights* positivos, de modo que os gestores possam melhorar as decisões tomadas sobre formar alianças e investir para obter uma CA mais alta.

Contudo, um fator limitante encontrado foi com relação a tentar reduzir o viés de pesquisa, solicitando que duas pessoas de cada empresa respondessem ao questionário, sendo o gestor e outro funcionário. Essa iniciativa não teve êxito, pois apenas os gestores devolveram os questionários respondidos. Por isso, logo no início da coleta de dados, optou-se por trabalhar apenas com os gestores como respondentes da pesquisa. Ao mesmo tempo, cabe destacar que coletar dados nas MPMEs não foi tarefa fácil, mesmo aplicando o questionário presencialmente, pois foi encontrada muita resistência em aceitar participar da pesquisa por parte dos gestores. Mesmo com essa dificuldade, é necessário realizar mais pesquisas envolvendo PMEs, devido às suas particularidades e à restrição de recursos.

Em suma, este estudo foi realizado no contexto do varejo farmacêutico, em um país de economia emergente. Pesquisas futuras poderiam analisar este tema em outros contextos (economias, países, setores, e empresas com portes diferentes), para verificar se os resultados permaneceriam os mesmos. Esses resultados não podem ser generalizados. Por isso, mais pesquisas devem ser realizadas, para que se possa obter conclusões mais robustas acerca da temática. Sugere-se, ainda, para pesquisas futuras, realizar um estudo sobre o mesmo assunto e comparar MPMEs e grandes empresas. Além disso, mais pesquisas devem ser realizadas nas MPMEs, com vias a compreender quais as melhores práticas para aumentar a CA. Por fim, a formação de alianças estratégicas, nos diversos setores de MPMEs, é um outro caminho a ser considerado para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Lara; NOSELLA, Anna. Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. **Long Range Planning- Elsevier**. P. 1-31, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117305083>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- ALAUDDIN, Mohammad; NGHIEM, Hong Son. Do instructional attributes pose multicollinearity problems? An empirical exploration. **Economic Analysis and Policy**, v. 40, n. 3, p. 351-361, 2010. DOI: 10.1007/s11135-006-9018-6. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/15102925.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- ALDRICH, Howard E.; AUSTER, Ellen R. Even Dwarfs Started small: liabilities of age and size and their strategic implications. **Research in Organizational Behavior**. v. 8, n. 1, p. 165-198, 1986. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1988-12412-001>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- ALEM, Farid; PLAISENT, Michel; ZUCCARO, Cataldo; BERNARD, Prosper. Measuring e-learning readiness concept: scale development and validation using structural equation modeling. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, v. 6, n. 4, p. 193, 2016. <https://doi.org/10.17706/ijeec.2016.6.4.193-207>.
- ARAGÃO JUNIOR, Gilvan Alves. Avaliação política do programa farmácia popular do Brasil à luz dos princípios do sistema único de saúde. 2012. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Federal do Maranhão: 2012. Disponível em: <http://tede.bc.ufma.br:8080/jspui/handle/tede/850>. Acesso em: 28 set. 2023.
- ARIÑO, Africa. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 66-79, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400005>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- AUDRETSCH, David Bruce; BELITSKI, Maksim. Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. **Journal of Knowledge Management**. v. 25, n. 4, p. 693-713, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2020-0178/full>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- BAMIATZI, Vassiliki C.; KIRCHMAIER, Tom. Strategies for superior performance under adverse conditions: a focus on small and medium-sized high-growth firms. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 3, p. 259-284, 2014. Doi: 10.1177/0266242612459534. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242612459534>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BEYER, Hannah; FENING, Fred. The impact of formal institutions on global strategy in developed vs. emerging economies. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 15, 2012. Disponível em:

<https://search.proquest.com/openview/893644b45e8e6bb0782f92e86be9d483/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=646295>. Acesso em: 11 abr. 2023.

BOSCH, Frans Van Der; VOLBERDA, Henk W.; BOER, Michiel de. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999. DOI:

10.1287/orsc.10.5.551. Disponível em:

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.10.5.551>. Acesso em: 11 abr. 2023.

BUZÁDY, Zoltán. Which club does your alliance belong to? An empirical classification of strategic alliances in post-transition Hungary. **Journal for East European Management Studies**, p. 131-155, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23280954>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CAJUELA, Alexandre Rodrigues; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. Processos em relacionamentos interorganizacionais para desenvolvimento de capacidade de absorção em startups. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 550-566, 2020. DOI:

10.1590/1982-7849rac2020180329. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/HRMfGg4qf5YJfzRqCSVbWJ/>. Acesso em: 15 maio 2023.

CASSOL, Alessandra. **Determinantes da capacidade absorptiva: uma investigação empírica em pequenas e médias empresas inovadoras**. 2018. Tese (Doutorado) – UNINOVE, São Paulo, 2018.

CASSOL, Alessandra; MARIETTO, Márcio; TONIAL, Graciele; WERLANG, Nathalia. Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva: investigação em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22 n. 1, p. 1-28, 2020 DOI:

10.1590/1678-6971/eRAMR210035. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/CVsQ4rYwzt9FrCd6fW5d3Kc/?lang=pt#ModalTutorss1>.

Acesso em: 15 maio 2023.

CHALMETA, Ricardo; PALOMERO, Sergio; MATILLA, Magali. Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 28, n. 8, p. 716-740, 2012. DOI:

10.1080/0951192X.2012.665178. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0951192X.2012.665178>. Acesso em: 15 maio 2023.

CHANDLER, A. D. Desenvolvimento, Diversificação e descentralização. 1960. In: MCCRAW, T. K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. pp. 67–118.

CHANDLER, A. D. Introdução a Strategy and Structure. 1962. In: MCCRAW, T. K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. pp. 119–140.

CHEUNG, Gordon W.; COOPER-THOMAS, Helena D.; LAU, Rebecca S.; WANG, Linda C. Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1-39, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Innovation and learning: the two faces of R; D. **The economic journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989. Disponível em: <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/99/397/569/5188256>. Acesso em: 20 jun. 2023.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, p. 128-152, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553>. Acesso em: 20 jun. 2023.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Fortune favors the prepared firm. *Management science*, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.40.2.227>. Acesso em: 20 jun. 2023.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

COSTA, Priscila Rezende; BRAGA JUNIOR, Sergio Silva; PORTO, Geciane Silveira; MARTINEZ, Marta Pagán. Relational capability and strategic alliance portfolio configuration. **International Journal of Emerging Markets**, v. 13, n. 5, p. 1026-1049, 2018. DOI: 10.1108/IJoEM-07-2016-0167. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/ijoemp/ijoem-07-2016-0167.html>. Acesso em: 10 fev. 2023.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic management journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989. Doi: 10.1002/smj.4250100107. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250100107>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DAS, Taposh K.; TENG, Bing-Sheng. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian journal of management**, v. 19, n. 3, p. 279-308, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522103000034>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DAS, Tushar K.; TENG, Bing-Sheng. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000a. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630002600105>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DAS, Tushar Kanti; TENG, Bing-Sheng. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. **Organization science**, v. 11, n. 1, p. 77-101, 2000b. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.1.77.12570>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DAS, Tapas K.; TENG, Bing-Sheng. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of management**, v. 24, n. 1, p. 21-42, 1998a. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014920639980052X>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DAS, Tarun K.; TENG, Bing-Sheng. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998b. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.926623>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DOZ, Yves. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 55-83, 1996. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250171006>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. **Journal of international business studies**, v. 26, p. 505-530, 1995. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490848>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. **International Studies of Management; Organization**. v. 27, n.4, p. 104-126, 1997. DOI: 10.1080/00208825.1997.11656720. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00208825.1997.11656720>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DYER, Jeffrey H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. **Strategic management journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199604\)17:4%3C271::AID-SMJ807%3E3.0.CO;2-Y](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4%3C271::AID-SMJ807%3E3.0.CO;2-Y). Acesso em: 15 mar. 2023.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ccfc3cdtNSbdwP5pb4xQ77m/> Acesso em: 15 mar. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. DOI: 10.5465/amr.1989.4308385. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1989.4308385>. Acesso em: 15 mar. 2023.

EMAMI, Amir; WELSH, Dianne; DAVARI, Ali; REZAZADEH, Arash. Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. **Int Entre Manag**. V. 18, p. 637-662, 2022. DOI: 10.1007/s11365-021-00781-3. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-021-00781-3>. Acesso em: 15 mar. 2023.

ENGELN, Andreas; KUBE, Harald; SCHMIDT, Susanne; FLATTEN, Tessa Christina. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**. p. 1-17, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733314000419>. Acesso em: 15 mar. 2023.

FERNANDES, Marília Nunes et al. Percepção de efetividade organizacional: construção e validação de uma medida do construto. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 115-132, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1925>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FERREIRA, Antonio; FRANCO, Mario. The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and organizational performance in Portuguese technology-based SMEs. **European Management Review**, v. 14, n. 3, p. 303-318, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12107>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12107>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FLATTEN, Tessa Christina; GREVE, Greta Isabell; BRETTEL, Malte. (2011). Absorptive Capacity and firm performance in SME's: The mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 137-152. DOI: <https://doi.org/10.1111/j1740-4762.2011.01015.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FLATTEN, Tessa C.; ENGELN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237310000952>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800104>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FRANCO, Mário; HAASE, Heiko. Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. **Long Range Planning – Elsevier**. P. 1-14, 2013a. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000538>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FRANCO, Mário; HAASE, Heiko. Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. **Management Decision**. V. 51, N. 3, p. 680-696, 2013b. DOI: 10.1108/00251741311309724. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741311309724/full/html>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S. WICKS, Andrew C. PARMAR, Bidhan; COLLE, Simone. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FRITSCH, Lucas Gassen; SANTOS, Jane Lúcia Silva. Capacidade Absortiva nas Pequenas e Médias Empresas: Análise Sistemática das publicações na Base Web of Science. In: SEMEAD, XVIII, 2022, São Paulo. **Anais [...]** XVIII SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo: 2022.

FURMAN, Jeffrey L.; PORTER, Michael E.; STERN, Scott. The determinants of national innovative capacity. **Research policy**, v. 31, n. 6, p. 899-933, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733301001524>. Acesso em: 23 jul. 2024.

GARENGO, Patrizia; BITITCI, Umit. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. **International Journal of Operations; production Management**, v. 27, n. 8, p. 802-825, 2007. DOI: 10.1108/01443570710763787. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570710763787/full/html>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GEBAUER, Heiko; WORCH, Hagen; TRUFFER, Bernhard. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 57-73, 2012. DOI: 10.1016/j.emj.2011.10.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237311000740>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GERSCHEWSKI, Stephan; ROSE, Elizabeth L.; LINDSAY, Valerie J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 558-575, 2015. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.09.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951614000698>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GIBSON, Brian; CASSAR, Gavin. Planning behavior variables in small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p. 171-186, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00049>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GLAISTER, Keith W.; BUCKLEY, Peter J. Measures of performance in UK international alliances. **Organization studies**, v. 19, n. 1, p. 89-118, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069801900105>. Acesso em: 10 jun. 2023.

GOMES, Emanuel; BARNES, Bradley R.; MAHMOOD, Tehmina. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. **International business review**, v. 25, n. 1, p. 15-27, 2016. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.03.005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593114000432>. Acesso em: 10 jun. 2023.

GRANT, Robert M.; BADEN-FULLER, Charles. A knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of management studies**, v. 41, n. 1, p. 61-84, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>. Acesso em: 10 jun. 2023.

GUIMARÃES, Sonia Karam; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, p. e339708, 2018.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/pqzq9Jdvp8yz7TQb8tYjgQb/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2023.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. V. 19, p. 293-317, 1998. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M). Acesso em: 10 jun. 2023.

GULATI, Ranjay. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**. V. 20, p. 397-420, 1999. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5%3C397::AID-SMJ35%3E3.0.CO;2-K](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5%3C397::AID-SMJ35%3E3.0.CO;2-K). Acesso em: 10 jun. 2023.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 203-215, 2000. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K). Acesso em: 10 jun. 2023.

GRUBER, Marc. Research on marketing in emerging firms: key issues and open questions. **International Journal of Technology Management**, v. 26, p. 600-620, 2003.

GRUBER, Marc. Marketing em novos empreendimentos: teoria e evidência empírica. **Schmalenbach Business Review**, v. 56, p. 164-199, 2004.

HAIR, Joseph; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Robert; BLACK, William Cormack. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Bookman, Porto Alegre. 2005.

HAIR JR, Joe; HAIR, Joseph F.; HULT, Tomas M. Hult, RINGLE, Christian M.; ARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2021.

HAIR JR, Joe F.; HOWARD, Matt C.; NITZL, Christian. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. **Journal of Business Research**, v. 109, p. 101-110, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307441>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HANDANI, Fdoua; AYED, Lazhar; BOULANOUAR, Bronwyn W. A. The absorptive capacity as a key success factor in international strategic alliances: a study of Tunisian firms. **J. International Business and Entrepreneurship Development**, v. 10, n. 2, p. 138-155, 2017. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/JIBED.2017.084303>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, Coimbatore K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard business review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989. Disponível em: <https://acervo-digital.espm.br/Artigos/ART/2017/374195.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HAMILTON, Robert T.; DANA, Leo Paul. An increasing role for small business in New Zeland. **Journal of Small Busines Management**, v. 41, n. 4, p. 402-408, 2003. Disponível

em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1111/1540-627X.00090>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. **American sociological review**, p. 149-164, 1984. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095567>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HE, Qile; MEADOWS, Maureen; ANGWIN, Duncan; GOMES, Emanuel; CHILD, John. Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. **British Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 589-617, 2020. DOI: 10.1111/1467-8551.12406. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12406>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International marketing review**, v. 33, n. 3, p. 405-431, 2016. DOI: 10.1108/imr-09-2014-0304. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-09-2014-0304/full/html>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HENSELER, Jörg; HUBONA, Geoffrey; RAY, Pauline Ash. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial management & data systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-09-2015-0382/full/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HIDAYAT, Rachmat; WULANDARI, Patricia. Data Analysis Procedures with Structural Equation Modelling (SEM): Narrative Literature Review. **Open Access Indonesia Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 6, p. 859-865, 2022. DOI: <https://doi.org/10.37275/oaijss.v5i6.142>. Disponível em: <http://journalsocialsciences.com/index.php/oaijss/article/view/142>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404-1427, 2009. doi:10.1177/0149206309343469.

HILLS, Gerald E.; LAFORGE, Raymond W.. Research at the marketing interface to advanced entrepreneurship theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, p. 33-59, 1992. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879201600303>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HITT, Michael; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J. L.; BORZA, A.. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 3, p. 449-467, 2000. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556404>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HOFFMANN, Werner H; SCHLOSSER, Roman. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey. **Long Range Planning Journal**, v. 34, n. 1, p. 357-381, 2001. DOI: 10.1016/S0024-6301(01)00041-3. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630101000413>. Acesso em: 16 jul. 2023.

HOSKISSON, Robert E.; EDEN, Lorraine; LAU, Chung Ming Lau; WRIGHT, Mike. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 249-267, 2000. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556394>. Acesso em: 16 jul. 2023.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. **Psychological methods**, v. 3, n. 4, p. 424, 1998. DOI: 10.1037/1082-989X.3.4.424. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1998-11538-003>. Acesso em: 16 jul. 2023.

HUDSON, Mel; LEAN, Jon.; SMART, Andi. Theory And practice in SME performance Measurement systems. **International Journal of Operations; Production Management**, V. 21. N. 8, p. 1096-115, 2001a. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000005587/full/html?fullSc=1>. Acesso em: 16 jul. 2023.

HUDSON, Mel; LEAN, Jon.; SMART, Andi. Improving control through effective performance measurement in SMEs. **Production, planning e control**. V. 12, N. 8, p. 804-813, 2001b. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537280110061557>. Acesso em: 5 jun. 2023.

HVOLBY, Hans-Henrik; THORSTENSON, Anders. Indicators for performance measurement in small and medium-sized enterprises. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 215, n. 8, p. 1143-1146, 2001. DOI: 10.1243/0954405011518926. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1243/0954405011518926>. Acesso em: 5 jun. 2023.

IBARRA-CISNEROS, Manuel Alejandro; PERLINES, Felipe. Hernandez. “Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs”. **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 4, p. 417-429, 2019. DOI: 10.1108/MBE-09-2019-0091. . Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-09-2019-0091/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN. Acesso em: 5 jun. 2023.

INKPEN, Andrew C. Strategic Alliances. *In: The Blackwell Handbook of Strategic Management*. 1 ed.. Blackwell Publishing Ltd, 2007. p. 403-427

INKPEN, Andrew C.; TSANG, Eric, W. K. Learning and Strategic Alliances. *In: The Blackwell Handbook of Strategic Management*. 1 ed.. Blackwell Publishing Ltd, 2007.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A.; VAIDYANATH, Deepa. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002. DOI: 10.1016/S0149-2063(02)00134-4. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206302001344>. Acesso em: 5 jun. 2023.

IWAYA, Gabriel Horn; STEIL, Andrea Valéria; LOPES, Luis Felipe Dias; CRUZ, Roberto Moraes. Predictors of the intention to purchase organic food in the Brazilian context. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 1943-1952, 2022. DOI:

10.5935/rpot/2022.2.22269. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/22269>. Acesso em: 10 jul. 2023.

IZUSHI, Hiro. Impact of the length of relationships upon the use of research institutes by SMEs. **Research policy**, v. 32, n. 5, p. 771-788, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733302000859>. Acesso em: 10 jul. 2023.

JAOUEN, Annabelle, GUNDOLF, Katherine. Strategic alliances between microfirms: specific patterns in the French context. **Internacional Journal of Entrepreneurial Behaviour: Research**. V. 15, N. 1, p. 48-70, 2009. DOI: 10.1108/13552550910934459. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910934459/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

JARDIOUI, Meriam; GARENGO, PATRIZIA; ALAMI, Semma El. How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance**, v. 69, n. 2, p. 217-235, 2020. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2018-0363. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-10-2018-0363/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, María Magdalena; GARCÍA-MORALES, Víctor J.; MOLINA, Luis Miguel. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 190-202, 2011. Doi: 10.1016/j.technovation.2010.12.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016649721000132X>. Acesso em: 15 maio 2023.

JOHANSON, Jon; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalisation in industrial systems—a network approach. In: **Strategies in Global Competition** (RLE International Business). Routledge, 2013. p. 287-314.

JULIEN, Pierre André; ANDRIAMBELOSON, Eric; RAMANGALAHY, Charles. Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. **Entrepreneurship; Regional Development**, v. 16, n. 4, p. 251-269, 2004. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0898562042000263249>. Acesso em: 15 maio 2023.

KHANNA, Tarun; GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 193-210, 1998. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3%3C193::AID-SMJ949%3E3.0.CO;2-C](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3%3C193::AID-SMJ949%3E3.0.CO;2-C). Acesso em: 15 maio 2023.

KIM, Young Ah; AKBAR, Hammad; TZOKAS, Nikolaos; AL-DAJANI, Haya. Systems thinking and absorptive capacity in high-tech small and medium-sized enterprises from South Korea. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 8, p. 876-896, 2014. DOI: 10.1177/0266242613483632. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242613483632#tab-contributors>. Acesso em: 15 maio 2023.

KOERICH, Grazielle Ventura; CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; TEZZA, Rafael. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **RAM. VER. ADM. MACKENZIE**, v. 16, n. 3, p. 238-267, 2015. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2006.22527456>. Acesso em: 15 fev. 2023.

KYRIAZOS, Theodoros; POGA, Mary. Dealing with Multicollinearity in Factor Analysis: The Problem, Detections, and Solutions. **Open Journal of Statistics**, v. 13, n. 3, p. 404-424, 2023. DOI: 10.4236/ojs.2023.133020. Disponível em:

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=125846>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2006.22527456>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LANE, Petter J.; LUBATKIN, Michael. "Relative absorptive capacity and interorganizational learning". **Strategic Management Journal**, V. 19, p. 461-477, 1998. Disponível em:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L). Acesso em: 15 fev. 2023.

LEE, Khai S.; LIM, Guan H.; TAN, Soo J. Dealing with resources disadvantage: generic strategies for SME. **Small Business Economics**, v. 12, p. 299-311, 1999. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1008085310245>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LEE, Kyootai; WOO, Hangyun; JOSHI, Kailash. The role of absorptive capacity in partnership retention. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 20, n. 2, p. 155-169, 2012. DOI: 10.1080/19761597.2012.726415. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19761597.2012.726415>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LEWIN, Arie Y.; MASSINI, Silvia.; PEETERS, Carine. Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 81-98, 2011. DOI: 10.1287/orsc.1100.0525. Disponível em:

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0525>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold; STOICA, Michael. Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 28, n. 1, p. 63-86, 2003. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1540-8520.00032>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LIN, Feng-Jyh; LIN, Yi-Hsin. The effect of network relationship on the performance of SMEs. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1780-1784, 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.055. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315004786>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LOPES, Luis Felipe Dias; CHAVES, Bianca Michels; FABRÍCIO, Adriane; PORTO, Adriana; ALMEIDA, Damiana Machado de; OBREGON, Sandra Leonara; LIMA, Mauren

Pimentel; SILVA, Wesley Vieira da; CAMARGO, Maria Emilia; VEIGA, Claudimar Pereira da; MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Luciana Santos Costa Vieira da; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Analysis of well-being and anxiety among university students.

International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 17, n. 11, p. 3874, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113874>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/11/3874>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LUO, Xiaowei; DENG, Lina. Do Birds of a Feather Flock Higher? The Effects of Partner Similarity on Innovation in Strategic Alliances in Knowledge-Intensive Industries. **Journal of Management Studies**. v. 46, n. 6, p. 1005-1030, 2009. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00842x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2009.00842.x>. Acesso em: 11 abr.2023.

MCGRATH, Rita Gunther. Options and the entrepreneur: toward a strategic theory of entrepreneurial behavior. **Working paper Columbia University**, 1996.

MAJOCCHI, Antonio; ZUCHELLA, Antonella. Internationalization and performance: Findings from a set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, v. 21, n. 3, p. 249-268, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/02662426030213001>. Acesso em: 11 abr.2023.

MARIOTTI, Danilo Castanha; BORINI, Felipe Mendes; SANTOS, Leandro Lima Dos; PEREIRA, Rafael Moraes. A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Principais Barreiras Institucionais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, p. 112, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.4.2.178>. Disponível em: <https://rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/178>. Acesso em: 21 abr. 2023.

MANTOVANI, Norival; CRISPIM, Sérgio. Centrais de compras e serviços no setor de farmácias do Brasil: a alternativa para sobrevivência das farmácias independentes enfrentando grandes redes. **Gestão e Regionalidade**, v. 29, n. 86, p. 104-119, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1334/133428448008.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2023.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 580-607, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/rNdhb3zXPhd6wxv9sKwmT3m/?lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2023.

MATTOS, Leonardo Vidal; DA SILVA, Rondineli Mendes; DA SILVA, Flávio da Rocha Pires; LUIZA, Vera Lúcia. From community pharmacies to big pharmacy chains: private provision of medicines, health system, and financialization of the Brazilian retail pharmacy market. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, 2022. DOI: 10.1590/0102-311X00085420. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/rnm6jQ6rvbLPgNf3V79vBRh/abstract/?format=html&lang=en>. Acesso em: 11 abr. 2023.

MESQUITA, Luiz F.; LAZZARINI, Sergio G. Relações horizontais e verticais em economias em desenvolvimento: implicações para o acesso das PMEs aos mercados globais. **Revista da Academia de Administração**, v. 51, n. 2, p. 359-380, 2008.

MOILANEN, M.; ØSTBYE, S.; WOLL, K. Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. **Small Bus Econ**, v. 43, p. 447–462, 2014. Doi.org/10.1007/s11187-014-9545-9.

MOWERY, David C.; OXLEY, Joanne E.; SILVERMAN, Brian S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 77-91, 1996. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250171108>. Acesso em: 11 abr. 2023.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G.. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. 1. ed. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, p. 14-37, 1994.

NORTH, Douglass. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

NWOKOCHA, Victor Chukwunweike; MADU, Ignatius Ani. Strategic Alliance and its influence on the performance of small-and medium-scale enterprises in Enugu State, Nigeria. **Global Journal of Emerging Market Economies**, v. 12, n. 2, p. 199-216, 2020. DOI: 10.1177/0974910119896634. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0974910119896634>. Acesso em: 15 jun. 2023.

O'DWYER, Michele; GILMORE, Audrey. Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimization. **Journal of Business Research**, v. 87, n. 1, p. 58-68, 2018. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.02.020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631830095X>. Acesso em: 15 jun. 2023.

OLIVER, José Luis Hervas; GARRIDGOS, José Albors. The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation. **Journal of Economic Geography**, v. 9, n. 1, p. 263-283, 2009. DOI: 10.1093/jeg/lbn033. Disponível em: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/9/2/263/882022>. Acesso em: 15 fev. 2023.

OLIVER, José Luis Hervas; GARRIGOS, José Albors; PECHUAN, Ignácio Gil. Making sense of innovation by R&D and non-R&D innovators in low technology contexts: A forgotten lesson for policymakers. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 427-446, 2011. DOI: 10.1016/j.technovation.2011.06.006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497211000897>. Acesso em: 15 fev. 2023.

PATTERSON, William; AMBROSINI, Véronique. Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. **Technovation**, v. 36, n. 1, p. 77-89, 2015. Disponível

em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497214001382>. Acesso em: 15 fev. 2023.

PENG, Mike W.; SUN, Sunny Li; PINKHAN Brian; CHEN, Hao. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of management perspectives**, v. 23, n. 4, p. 63-81, 2009. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMP.2009.43479264>. Acesso em: 15 fev. 2023.

PENROSE, Edith Tilton. **A Teoria de Crescimento da Firma**. 1. ed. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

PETERSON, Robert A.; KIM, Yeolib. On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. **Journal of applied psychology**, v. 98, n. 1, p. 194, 2013. <https://doi.org/10.1037/a0030767>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2012-29443-001>. Acesso em: 10 jun. 2023.

PISANO, Gary, P. Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 5, n. 1, p. 109-126, 1989. Disponível em: <https://academic.oup.com/jleo/article-abstract/5/1/109/842474>. Acesso em: 10 jun. 2023.

PEREIRA, Péricles Ewaldo Jader; ARDIGÓ, Carlos Marcelo; LIMBERGER, Pablo Flôres. Brand reputation and relationship with customer loyalty in the retail pharmacy sector: a case study. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 23, n. 3, p. 557-570, 2021. DOI: 10.7919/rbgn.v23.i3.4120. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/VrqX3DX7wmdyLfPfdbCcDsv/>. Acesso em: 12 jul. 2023.

PRABHUDESAI, Rohit; PRASAD, Ch VVSNV. Antecedents of SME alliance performance: a multilevel review. **Management Research Review**, v. 40, n. 12, p. 1261-1279, 2017. DOI: 10.1108/MRR-12-2016-0286. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-12-2016-0286/full/html>. Acesso em: 15 jun. 2023.

PRAHALAD, Coimbatore K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits**. Wharton Business School Press: Philadelphia, PA, 2004.

PROZCZINSKI, Daniele; STEINBRUCH, Alexandre Martins. Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos Ambientes de Inovação no Brasil. **Anais... do XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, Setembro, p. 22-26, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/download/60306583/ID_3620190816-101007-1bodzl1d.pdf. Acesso em: 10 maio 2023.

RATNAWATI; SOETJIPTO, Budi Eko; MURWANI, Danardana; WAHYONO, Hari. The role of SMEs' innovation and learning orientation in mediating the effect of CSR programme on SMEs' performance and competitive advantage. **Global Business Review**, v. 19, n. 3_suppl, p. S21-S38, 2018. DOI: 10.1177/0972150918757842.

RATTEN, Vanessa. Learning and information dissemination in logistics alliances. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 16, n. 4, p. 65-81, 2004. DOI:

10.1108/13555850410765276. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13555850410765276/full/html>. Acesso em: 10 maio 2023.

RIBEIRO, Bianca Bonassi; PRIETO, Vanderli Correia. Alianças estratégicas no varejo farmacêutico: vantagens e desvantagens na percepção do gestor. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 667-680, 2013. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/gp/a/CJZR5kgrsb87qhHK35jQFfK/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2023.

RINGLE, Christian M., WENDE, Seven; BECKER, Jan-Michael. **SmartPLS 4. Bönningstedt**: SmartPLS. 2022.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 10 maio 2023.

ROCHA, Angela da; ÁVILA, Henrique de Azevedo. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, p. 246-257, 2015.

ROMANELLI, Elaine. Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. **Administrative science quarterly**, v. 34, n. 1, p. 369-387, 1989. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393149>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393149>. Acesso em: 10 maio 2023.

RUSSO, Marguerita; CESARINI, Maurizio. Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. **International Journal of Business Administration**. V. 8, N. 3, p. 1-9, 2017. DOI: 10.5430/ijba.v8n3p1. Disponível em:
<https://boa.unimib.it/handle/10281/151272>. Acesso em: 10 maio 2023.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. A social information: Processing Approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 224-253, 1978.

SAMANT, Shantala; KIM, Jongwook. Determinants of common benefits and private benefits in innovation alliances. **Managerial and Decision Economics**, v. 42, n. 2, p. 294-307, 2021. DOI: 10.1002/mde.3235. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.3235>. Acesso em: 10 maio 2023.

SANTOS, Patricia Mendes; CIRILLO, Marcelo Ângelo. Construction of the average variance extracted index for construct validation in structural equation models with adaptive regressions. **Communications in Statistics-Simulation and Computation**, v. 52, n. 4, p. 1639-1650, 2023. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03610918.2021.1888122>. Acesso em: 10 maio 2023.

SARDI, Alberto et al. The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SME's. **Employee Relations: The International Journal**, v. 43, n. 2, p. 589-606, 2021. DOI: 10.1108/ER-03-2020-0101.

SCHOONHOVEN, Claudia Bird; EISENHARDT, Kathleen M.; LYMAN, Katherine. Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. **Administrative Science Quarterly**, p. 177-207, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393555>. Acesso em 11 nov. 2023.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc706467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Brasília%20-%20Os%20pequenos%20negócios%20respondem,presidente%20do%20Sebrae%2C%20Luiz%20Barretto>. Acesso em 11 nov. 2023.

SEBRAE. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: [https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=Um%20levantamento%20feito%20pelo%20Serviço,de%20Pequeno%20Pote%20\(EPP\)%20e](https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=Um%20levantamento%20feito%20pelo%20Serviço,de%20Pequeno%20Pote%20(EPP)%20e). Acesso em 08 dez. 2023.

SEO, Ribin; EDLER, Jakob; MASSINI, Silvia. Can entrepreneurial orientation improve R&D alliance performance? An absorptive capacity perspective. **R&D Management**, v. 52, n. 1, p. 50-66, 2022. DOI: 10.1111/radm.12473. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12473>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SHARMA, Pratyush Nidhi; SHMUELI, Galit; SARSTEDT, Marko; DANKS, Nicholas; RAY, Soumya. Prediction-oriented model selection in partial least squares path modeling. **Decision Sciences**, v. 52, n. 3, p. 567-607, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/deci.12329>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/deci.12329>. Acesso em: 10 jul. 2023.

STOKES, David. Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. **Journal of research in marketing and entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14715200080001536/full/html>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SHUAI, Chunyan; SHAN, Jun; BAI, Jincheng; LEE, Jaeyoung; HE, Min; OUYANG, Xin. Relationship analysis of short-term origin–destination prediction performance and spatiotemporal characteristics in urban rail transit. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 164, p. 206-223, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.08.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856422002026>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SOUSA, Sérgio D.; ASPINWALL, Elaine M.; RODRIGUES, A. Guimarães. Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking: an International Journal**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006. DOI: 10.1108/14635770610644628. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770610644628/full/html>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SOUZA-PINTO, Helma; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois; PEDROSA, Felipe Santana Garrido; GALVÃO, Gabriela Cristina de Azevedo Jaime. A influência dos fatores internos na capacidade absorptiva das pequenas empresas pernambucanas. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/798>. Acesso em: 21 fev. 2023.

STINCHCOMBE, Arthur L. Social structure and organizations¹. In: **Handbook of organizations** (RLE: Organizations). Routledge, 2013. p. 142-193. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17019-6](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17019-6). Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203629130-5/social-structure-organizations1-arthur-stinchcombe>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SÜRÜCÜ, Lütfi; MASLAKCI, Ahmet. Validity and reliability in quantitative research. **Business & Management Studies: An International Journal**, v. 8, n. 3, p. 2694-2726, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>. Disponível em: <https://www.bmij.org/index.php/1/article/view/1540>. Acesso em: 11 abr. 2023.

SUN, Peter Y. T.; ANDERSON, Marc H. An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. **International Journal of Management Reviews**. V. 12, N. 2, p. 130-150, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SUN, Yongbo; SUN, Ying; LIU, Jingyan. Does Strategic Alliance Knowledge Heterogeneity Truly Promote Innovation Performance? **Sustainability**, v. 14, n. 3443, p. 1-15, 2022. DOI: 10.3390/su14063443. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3443>. Acesso em: 15 mar. 2023.

TEECE, David J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016726819290050L>. Acesso em: 15 mar. 2023.

TEECE, David. J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. “Dynamic capabilities and strategic management”, **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 15 mar. 2023.

TEIXEIRA, André Luiz da Silva. **Determinantes organizacionais e especificidades da capacidade de absorção de firmas no Brasil**. 2020. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: UFMG, 2020.

TODOROVA, Germana; DURISIN, Boris. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2007.25275513>. Acesso em: 15 mar. 2023.

VARADARAJAN, P. Rajan; CUNNINGHAM, Margaret H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the academy of marketing science**, v. 23, p. 282-296, 1995. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/009207039502300408>. Acesso em: 15 mar. 2023.

WANG, Changfeng; HAN, Yan. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 802-819, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271111174339/full/html>. Acesso em: 15 mar. 2023.

WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike; UCBASARAN, Deniz. The internationalization of new and small firms: a resource-based view. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 1, p. 333-358, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902699000634>. Acesso em: 15 mar. 2023.

WHIPPLE, Judith M.; FRANKEL, Robert. Strategic Alliance success factors. The **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2000. DOI: 10.1111/j.1745-493x.2000.tb00248.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00248.x>. Acesso em: 15 mar. 2023.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics. In: **Handbook of Industrial Organization**, v. 1, cap. 3, p. 135-182, 1989. Doi:10.1016/s1573-448x(89)01006-x.

WRIGHT, Mike; FILATOTCHEV, Igor; HOSKISSON, Robert; PENG, Mike. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1- 33, 2005. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>. Acesso em 10 maio 2023.

YOO, So-jin; SAWYERR, Olukemi; TAN, Wee-liang. The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 54, p. 234-255, 2016. DOI: 10.1111/jsbm.12299. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12299>. Acesso em 10 maio 2023.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2002.6587995>. Acesso em 10 maio 2023.

ZHANG, Shuman; HAN, Chen; CHEN, Chao. Repeated partnerships in university-industry collaboration portfolios and firm innovation performance: roles of absorptive capacity and political connections. **R&D Management**, v. 52, n. 5, p. 838-853, 2022. DOI: 10.1111/radm.12524. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12524>. Acesso em 10 maio 2023.

ZHAO, Fang. A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. **Business Process Management Journal**. V. 20, Iss 6, p. 887-905, 2014. DOI: 10.1108/BPMJ-01-2013-0004. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-01-2013-0004/full/html>. Acesso em 10 maio 2023.

ZINN, Walter; PARASURAMAN, Arun. Scope and intensity of logistics-based strategic alliances: a conceptual classification and managerial implications. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 137-147, 1997. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850196001101>. Acesso em 10 maio 2023.

APÊNDICE A

Questionário, dados gerais do gestor, das MPMEs e das alianças

SIGLA	DIMENSÃO	PERGUNTA
PG_P1	GESTOR	Você é o proprietário da empresa? () Sim () Não
PG_P2	GESTOR	Você é o gestor da empresa? () Sim () Não, exerço outra função dentro da empresas
PG_P3	GESTOR	Qual seu gênero? () Feminino () Masculino
PG_P4	GESTOR	Qual sua idade? () Entre 18 e 28 anos () Entre 28 e 38 anos () Entre 38 e 48 anos () Entre 48 e 58 anos () Acima de 59 anos
PG_P5	GESTOR	Qual o seu nível de escolaridade? () Primeiro Grau () Segundo Grau () Ensino Superior () Pós-Graduação () Mestrado () Doutorado
PPME_P6	MPME	Em qual cidade sua empresa está situada?
PPME_P7	MPME	Sobre a atuação da sua empresa no mercado, () Trabalhamos apenas como drogaria () Trabalhamos apenas como farmácia de manipulação () Trabalhamos como drogaria e também com manipulação
PPME_P8	MPME	Informe o número de empregados da sua empresa em fevereiro de 2023 (apenas na sua unidade). () Micro (até 9 colaboradores) () Pequena (de 10 a 49 colaboradores) () Média (50 a 99 colaboradores) () Mais de 100 colaboradores
PPME_P9	MPME	Qual a idade da sua empresa?
PPME_P10	MPME	Qual o porte da sua empresa, de acordo com a receita operacional bruta (anual) do último exercício fiscal. () Micro (Menor ou igual a R\$ 360.000 ao ano) () Pequena (Maior que R\$ 3.6 milhões e igual ou inferior a R\$ 4.8 milhões ao ano) () Média (maior que R\$ 4.8 milhões até R\$ 300 milhões ao ano)
PPME_P11	MPME	Sua empresa participa ou já participou de algum processo de parceria com outra empresa? Ex: Franquia, Convênios próprios, Fornecedores exclusivos, Associação de drogarias, independentes (cooperativas), Convênios terceirizados, Alianças entre farmácias de manipulação e drogarias, Parcerias com o governo, Participação de mais empresas como sócias no negócio, outros tipos de parcerias. () Sim () Não
PAE_P12	ALIANÇA	Com quantas empresas, sua empresa possui parcerias: () Apenas uma () Com duas ou mais empresas
PAE_P13	ALIANÇA	Quanto ao prazo de duração da parceria? () Temos um prazo preestabelecido para a duração da parceria () Não temos um prazo preestabelecido para o término da parceria, ela dura até que um dos parceiros decide desfazer a parceria
PAE_P14	ALIANÇA	Quanto tempo costumam durar estas parcerias?

		☐ Em média um ano ☐ Entre um e cinco anos ☐ Entre cinco e dez anos ☐ Mais de dez anos ☐ Ainda não encerramos parcerias
PAE_P115	ALIANÇA	Essas parcerias são formalizadas através de contratos? ☐ Sim ☐ Não
PAE_P16	ALIANÇA	Em que medida a confiança entre os parceiros é necessária para manter suas parcerias? Escolha sua resposta entre 1 para sem importância e 7 para extremamente importante.
PAE_P17	ALIANÇA	Em que medida o acesso a recursos melhorou com as parcerias realizadas pela sua empresa? Ex. de recursos: *Recursos de capital físico: tecnologias usadas na empresa, instalações, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; **Recursos de capital humano: treinamento, experiência, julgamentos, inteligência e relacionamentos. ***Recursos de capital: estrutura formal de relatórios, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, relações formais e informais internas e externas. Escolha sua resposta entre 1 para não houve melhora e 7 para melhorou drasticamente o acesso aos recursos.
PAE_P18	ALIANÇA	Que tipo de parceria sua empresa participa ou já participou? Marcar quantas alternativas forem necessárias. ☐ Franquia ☐ Convênios próprios ☐ Associação de Drogarias Independentes / Cooperativas ☐ Convênios terceirizados ☐ Parcerias entre farmácias de manipulação e drogarias ☐ Participação de mais sócios no negócio ☐ Parceria com o Governo Federal (farmácia popular) ☐ Rede de Farmácias ☐ Grupo de compras ☐ Outros tipos de parcerias
PAE_P19	ALIANÇA	Se a sua empresa possui ou teve mais de uma parceria, solicitamos que responda ao questionário considerando apenas uma aliança: aquela de maior importância estratégica para a empresa. Como é possível que uma empresa esteja envolvida em mais de uma parceria, pedimos aos respondentes que selecione o tipo da parceria mais significativa para a empresa. ☐ Franquia ☐ Convênios próprios ☐ Associação de Drogarias independentes / Cooperativas ☐ Convênios terceirizados ☐ Parcerias entre farmácias de manipulação e drogarias ☐ Participação de mais sócios no negócio ☐ Parceria com o Governo Federal (farmácia popular) ☐ Rede de Farmácias ☐ Grupo de compras ☐ Outros tipos de parcerias

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

APÊNDICE B

Questionário capacidade absorptiva

CAPACIDADE ABSORTIVA			
SIGLA	DIMENSÃO	VARIÁVEL	FONTE
CADAQ_P20	AQUISIÇÃO	A busca por informações relevantes sobre nosso setor é um negócio cotidiano em nossa empresa. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADAQ_P21	AQUISIÇÃO	Nossa gestão motiva os funcionários a usar fontes de informação dentro do nosso setor. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADAQ_P22	AQUISIÇÃO	Nossa administração espera que os funcionários lidem com informações além do nosso setor. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADAS_P23	ASSIMILAÇÃO	Na nossa empresa as ideias e os com ceitos são comunicados entre os departamentos. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADAS_P24	ASSIMILAÇÃO	Nossa gestão enfatiza o suporte entre os departamentos para resolver problemas. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADAS_P25	ASSIMILAÇÃO	Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações. As informações importantes são comunicadas rapidamente entre os departamentos e/ou unidades (matriz e filiais). Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADAS_P26	ASSIMILAÇÃO	Nossa administração exige reuniões periódicas entre os departamentos para trocar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas e conquistas. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADTR_P27	TRANSFORMAÇÃO	Nossos colaboradores tem a capacidade de estruturar e utilizar o conhecimento adquirido (das fontes externas). Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADATR_P28	TRANSFORMAÇÃO	Nossos funcionários estão acostumados a absorver novos conhecimentos, bem como prepará-los para outros fins e disponibilizá-los. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADATR_P29	TRANSFORMAÇÃO	Nossos funcionários vinculam com sucesso o conhecimento existente a novos insights (ideias, inspirações). Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADATR_P30	TRANSFORMAÇÃO	Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos em seu trabalho prático. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADEX_P31	EXPLORAÇÃO	Nossa gestão apoia o desenvolvimento de protótipos (modelo preliminar de algum projeto, para verificar se este produto é viável). Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADEX_P32	EXPLORAÇÃO	Nossa empresa reconsidera regularmente as tecnologias e as adapta de acordo com os novos conhecimentos. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
CADEX_P33	EXPLORAÇÃO	Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz adotando novas tecnologias. Escolha sua resposta entre 1 para nunca e 7 para sempre.	Flatten <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Flatten *et al.* (2011).

APÊNDICE C

Questionário, sucesso das alianças estratégicas

SUCESSO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS			
SIGLA	DIMENSÃO	VARIÁVEL	FONTE
SAEDCON_P34	CONHECIMENTO / APRENDIZADO	Conseguimos inovar em produtos e processos, através das alianças (parcerias). Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDCON_P35	CONHECIMENTO / APRENDIZADO	Melhoramos a qualidade de um modo geral em nossa empresa, depois das alianças (parcerias). Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDCON_P36	CONHECIMENTO / APRENDIZADO	Através das alianças (parcerias), conseguimos transferir tecnologias. Tivemos acesso às tecnologias dos nossos parceiros, e eles, as nossas tecnologias. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDCON_P37	CONHECIMENTO / APRENDIZADO	Conseguimos promover processos de aprendizagem com nossos parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDCON_P38	CONHECIMENTO / APRENDIZADO	Conseguimos compartilhar recursos e competências com nossos parceiros. Nós tivemos acesso aos recursos e às competências deles e eles, aos nossos. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMER_P40	MERCADO	As alianças (parcerias) possibilitaram a nossa entrada em novos mercados consumidores. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMER_P41	MERCADO	Depois das alianças (parcerias) nossa empresa teve um aumento na participação de mercado. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMER_P42	MERCADO	Depois das alianças (parcerias) nossa posição de mercado ficou mais consolidada. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMEFI_P43	EFICIÊNCIA	Através das alianças (parcerias), conseguimos explorar economias de escala (à medida que a empresa cresce, ela ganha mais vantagem de custos, devido à eficiência das nossas operações). Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMEFI_P44	EFICIÊNCIA	Depois das alianças (parcerias), houve uma redução nos custos de operações e custos gerais da minha empresa. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMEFI_P45	EFICIÊNCIA	Existe um compartilhamento dos riscos assumidos entre a nossa empresa e nossos parceiros.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)

		Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	
SAEDMEFI_P46	EFICIÊNCIA	Melhoramos nossos prazos de entrega depois das alianças (parcerias). Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMEFI_P47	EFICIÊNCIA	Conseguimos explorar e criar sinergias através das alianças (parcerias) - (Sinergia significa trabalhar com espírito de time, com os objetivos de melhorar os resultados do todo). Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)
SAEDMEFI_P48	EFICIÊNCIA	Conseguimos obter vantagem competitiva através das alianças (parcerias). Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Valentin (2015 apud Ferreira; Franco, 2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

APÊNDICE D
Questionário, desempenho da PME

DESEMPENHO DA MPME			
SIGLA	DIMENSÃO	PERGUNTA	FONTE
DPMEDMKT_P49	MARKETING	Percebemos um aumento nas vendas totais de nossa empresa. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ratnawati et al (2018)
DPMEDMKT_P51	MARKETING	Percebemos que nossos clientes estão satisfeitos com produtos e serviços que oferecemos. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ratnawati et al (2018)
DPMEDMKT_P52	MARKETING	Nossos clientes se mantêm fiéis a nossa empresa, sempre compram conosco. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Flatten, Greve e Brettel (2011)
DPMEDEST_P54	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Conseguimos compatibilizar nossas estratégias com as dos nossos parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDEST_P55	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Conseguimos resolver nossos conflitos com os parceiros com facilidade. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDEST_P56	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Conseguimos um equilíbrio de poder e gestão na cooperação com nossos parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDEST_P57	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	A cultura de nossa empresa é compatível com a cultura de nossos parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDEST_P58	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Conseguimos manter uma estabilidade na cooperação com os parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDEST_P59	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Nossos parceiros influenciam nossa tomada de decisão. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira (2017)
DPMEDEST_P60	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Conseguimos nos adaptar bem ao processo de cooperação com nossos parceiros de cooperação. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDEST_P61	ESTRATÉGICO / GERENCIAL	Conseguimos planejar de atividades futuras com nossos parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P62	RELACIONAL	Conseguimos desenvolver confiança mútua com nossos parceiros. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P63	RELACIONAL	Nossos parceiros são motivadores. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P64	RELACIONAL	Criamos relações amigáveis com nossos parceiros.	Ferreira e Franco (2017)

		Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	
DPMEDREL_P65	RELACIONAL	Nossos parceiros são comprometidos. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P66	RELACIONAL	Tanto nossa empresa como nossos parceiros, conseguiram atingir os objetivos de cooperação. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P67	RELACIONAL	Temos uma comunicação aberta com nossos parceiros, fazemos contatos formais e informais. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P69	RELACIONAL	Nossos parceiros tem uma boa reputação e imagem. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDREL_P70	RELACIONAL	O passado da relação de cooperação com os parceiros foi satisfatório para ambas as partes. Escolha sua resposta entre 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.	Ferreira e Franco (2017)
DPMEDFIN_P72	FINANCEIRO	Retorno do investimento (quanto a empresa ganhou com cada real investido). Escolha sua resposta entre 1 para totalmente insatisfeito e 7 para totalmente satisfeito.	Hooley et al (2005) apud Emami et al. (2021); Flatten, Greve e Brettel (2011)
DPMEDFIN_P73	FINANCEIRO	Margem de lucro. (Quanto a empresa é rentável com cada real investido). Escolha sua resposta entre 1 para totalmente insatisfeito e 7 para totalmente satisfeito.	Hooley et al (2005) apud Emami et al. (2021); Flatten, Greve e Brettel (2011)
DPMEDFIN_P74	FINANCEIRO	Retorno sobre o patrimônio líquido (lucratividade da empresa com relação ao patrimônio investido). Escolha sua resposta entre 1 para totalmente insatisfeito e 7 para totalmente satisfeito.	Flatten, Greve e Brettel (2011)
DPMEDFIN_P75	FINANCEIRO	Crescimento da receita total. Escolha sua resposta entre 1 para totalmente insatisfeito e 7 para totalmente satisfeito.	Lim e Ok (2021) apud Emami et al. (2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).