

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO: O PAPEL DO CONHECIMENTO EXTERNO NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

CARLOS RICARDO ROSSETTO¹

 <https://orcid.org/0000-0002-0718-4362>

CARLOS EDUARDO CARVALHO²

 <https://orcid.org/0000-0002-7157-0743>

GLORIA CHARÃO FERREIRA³

 <https://orcid.org/0000-0002-9329-2510>

CARINE DOMINGUEZ PERY⁴

 <https://orcid.org/0000-0002-4288-6810>

A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO UM TEMA ESTRATÉGICO

A globalização econômica e as crescentes pressões competitivas, para a maioria das empresas, exigem estratégias de gerenciamento inovadoras para responder a ambientes dinâmicos cada vez mais impactados com novas tecnologias e altamente incertos. Diante desse cenário, as empresas precisam

¹ Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Itajaí, SC, Brasil.

² Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Joaçaba, SC, Brasil.

³ Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

⁴ Université Grenoble Alpes, Grenoble, França.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

implantar estratégias ajustadas a ele para que possam sobreviver e crescer em longo prazo. Para tanto, é necessário romper desafios e aproveitar as oportunidades para que consigam se manter em uma posição competitiva.

Dessa forma, estratégias robustas exigem mais do que apenas focar o ambiente interno, elas também devem envolver um monitoramento constante do ambiente externo para integrarem e coordenarem recursos, capacidades e ações que suportem a obtenção de vantagens competitivas e desempenho superior. Nesse sentido, o conceito de capacidade absorptiva (*absorptive capacity* – ACAP) tem sido objeto de atenção especial na compreensão de vários fenômenos organizacionais, especialmente aqueles relacionados aos processos de gestão do conhecimento, aprendizado, inovação e desempenho (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane, Koka, & Pathak, 2006; Jones, 2006; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-De-Lucio, 2008; Camisón & Forés, 2010; Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011; Burcharth, Lettl, & Ulhøi, 2015).

O conceito de ACAP é originado na área de macroeconomia (Tu, Vonderembse, Ragu-Nathan, & Sharkey, 2006; Murovec & Prodan, 2009), discutida inicialmente no contexto do desenvolvimento econômico e do investimento estrangeiro, com ênfase em como o desenvolvimento dos países absorve recursos externos. Assim, nesse cenário, a ACAP é entendida como a capacidade de um país de usar e absorver recursos e investimentos externos (Adler, 1965).

Com os estudos de Cohen e Levinthal (1990), em artigo publicado no *Economic Journal*, a ACAP passou a ser aplicada ao contexto das organizações, ou seja, com foco na análise organizacional. Do ponto de vista conceitual, Cohen e Levinthal (1990) a entendem como a capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. Outros estudos contribuíram para a evolução do construto, com destaque para o artigo de Zahra e George (2002). Nesse artigo, os autores propõem o conceito de ACAP ampliado, considerando-o como “um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica” (Zahra & George, 2002, p. 186).

Nos últimos 28 anos, a ACAP desempenhou e continua a desempenhar um papel importante não apenas na literatura sobre inovação, mas também em áreas como aprendizado organizacional (Liao, Chen, Hu, Chung, & Yang, 2017), *marketing* (Najafi-Tavani, Sharifi, & Najafi-Tavani, 2016), empreendedorismo corporativo (García-Sánchez, García-Morales, & Martín-Rojas, 2018), negócios internacionais (Garrido, Parente, Gonçalo, & Vasconcellos,

2017), empresas familiares (Ferreira & Ferreira, 2017) e desenvolvimento regional (Qian & Jung, 2017). Assim, acreditamos que aumentar o número de artigos por meio da aplicação, medição, operacionalização e reconceitualização da ACAP pode contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas nesse campo.

A DISCUSSÃO DESTA CHAMADA ESPECIAL

Esta chamada especial foi proposta com o intuito de obter contribuições de pesquisadores que pudessem trazer avanços no entendimento tanto do processo de construção da capacidade absorptiva (ACAP) quanto no efeito desta sobre outras práticas organizacionais e na obtenção de desempenho, o qual é medido de diversas formas (por meio de negócios, inovação, vendas, flexibilidade e processo).

Foram recebidos 43 artigos para a chamada, os quais passaram por no mínimo duas rodadas de revisão por avaliadores anônimos independentes. Desses artigos, seis foram escolhidos para compor esta edição especial: “Capacidade de absorção: o papel do conhecimento externo na estratégia organizacional”.

O primeiro artigo, “Capacidade absorptiva: elementos componentes e mecanismos organizacionais de seu desenvolvimento”, de Gabriela Cappellari, Clarice V. N. Welter, Lisiane C. R. Hermes e Jorge O. Sausen, buscou compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de ACAP de um conjunto de empresas que operam no setor metal mecânico, instaladas na Região Sul do Brasil, por meio da análise de seus comportamentos e suas habilidades, das rotinas e dos processos e dos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. A relevância da pesquisa consiste na operacionalização dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidade dinâmica (Meirelles & Camargo, 2014), como forma de desenvolvimento de ACAP (Wang & Ahmed, 2007) em organizações pertencentes ao setor metal mecânico. Como *design* metodológico, caracteriza-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar detalhadamente três organizações do segmento metal mecânico por meio da análise dos procedimentos, recursos, mecanismos e sistemas que lhes permitem desenvolver ACAP. Com os resultados apresentados, pôde-se inferir que as empresas investigadas desenvolvem a ACAP por intermédio de comportamentos e habilidades como: capacidade de relacionamento, capacidade de aprender e capacidade

de desenvolver pessoas, bem como por meio de rotinas e processos, destacando-se as rotinas de busca de informações, rotinas de monitorar o mercado e gestão de riscos, e ainda mediante mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, como pesquisas, troca de informações entre cliente e fornecedores e outras empresas.

Em “Uma análise da capacidade absorviva em empresas de setores tradicionais do Rio Grande do Sul”, Clair W. Puffal, Daniel P. Puffal e Yeda S. Souza analisam processos relacionados às dimensões da ACAP em empresas de setores tradicionais do Rio Grande do Sul que desenvolvem inovações. Essas empresas podem se diferenciar no mercado pelo nível de conhecimento adquirido aplicado e pela utilização de mecanismos organizacionais que apresentam elementos em seus microprocessos, considerados intangíveis para o desenvolvimento da ACAP, ainda pouco reconhecida entre as empresas como uma capacidade importante para o desenvolvimento de inovações. O estudo sugere que empresas do setor tradicional com características inovadoras possam ser avaliadas em seus microprocessadores de inovação a partir da perspectiva da ACAP. O estudo foi realizado por meio de dois casos, com dados coletados por meio de entrevistas em empresas do setor tradicional, com processos de inovação comprovados no relatório do projeto Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação do Rio Grande do Sul (Nagirs), do banco de dados do Instituto Euvaldo Lodi do Rio Grande do Sul (IEL/RS). O resultado mostra que a ACAP estimula o desenvolvimento de inovações, sustenta uma dinâmica organizacional com mecanismos de busca de renovação do conhecimento e envolve gestores e funcionários habilitados na busca e assimilação de informações externas a partir de desafios estratégicos da empresa. O instrumento de análise elaborado comprova na prática como se desenvolve a ACAP em empresas de setores tradicionais a partir de seus microprocessos, independentemente de porte ou idade.

O terceiro artigo, “Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação”, de Shirley A. Souza, Débora E. P. Silva e Aline F. Abreu, tem como objetivo descrever a ACAP de empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, para os sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação em resposta às mudanças do mercado. Para a realização da pesquisa, foi construído um instrumento de coleta qualitativo, aplicado em sete empresas com características inovadoras comparadas à concorrência local. As empresas são de micro a médio porte e desenvolvem inovações em processo e *marketing*. O resultado mostra que as indústrias analisadas buscam renovação do conhecimento existente e assimilam as informações externas para se adaptar e transformar suas estratégias organizacionais. A exploração do conhecimento ocorre a partir das rela-

ções com clientes e fornecedores, do conhecimento prévio das lideranças e da estrutura existente na organização. As empresas que melhor apresentaram a ACAP foram as que enfrentaram concorrência direta, pois a sua presença criou estímulos para a realização da busca por informações para se diferenciarem e se tornarem competitiva.

Em “A influência dos gestores nas capacidades da empresa”, de Juliana C. N. Costa, Shirlei M. Camargo, Ana M. M. Toaldo e Simone R. Didonet, as autoras discutem o papel moderador das características dos gestores, como idade e *tenure* (tempo no setor, no cargo, na empresa), na relação entre a capacidade absorptiva realizada (RACAP) e a capacidade arquitetural de *marketing* (CAM). A relevância desse trabalho está em considerar o elemento humano como fator que afeta as relações entre as capacidades da empresa. O estudo contribui teoricamente ao auxiliar o entendimento do que pode impactar a formulação e implementação de estratégias de *marketing*, além de fortalecer teoricamente o papel do elemento humano. Esse estudo testou empiricamente as hipóteses com base em uma amostra de 343 gestores de *marketing* de indústrias brasileiras de manufatura. Os dados foram coletados por meio de *survey* e tratados por meio de modelagem de equações estruturais no *software* AMOS. Os principais resultados alcançados destacam que as características dos gestores (idade e *tenure*) moderam a relação entre uma parte da RACAP (transformação do conhecimento) e a CAM. Gestores mais experientes devem ser valorizados, pois comprovou-se que, nesse setor, eles fazem a diferença na hora de transformar o conhecimento e utilizá-lo em suas estratégias.

Por sua vez, o quinto artigo, intitulado “Inovação em mercados emergentes: o papel da capacidade de absorção e da inserção em cadeias de valor local e global”, de Cristina L. L. Calegario, Nádia C. P. Bruhn, Mariane Figueira e Juciara N. Alcântara, procura identificar os efeitos da inserção em cadeias de valor global ou local como um determinante para a inovação da firma em países emergentes, bem como a relação existente entre ACAP e inserção em cadeias de valor. O artigo combina contribuições de diferentes correntes de literatura para desenvolver uma estrutura mais abrangente sobre a análise da inovação em firmas de países emergentes. O estudo considera as relações entre os parceiros na cadeia de valor local e global, bem como a influência dos recursos internos como crucial para o acesso ao conhecimento externo. No *design* metodológico, utilizaram-se modelos lineares generalizados para as análises econométricas. O período de análise compreende os anos de 1998 a 2011. As hipóteses de pesquisa foram testadas utilizando diferentes modelos para relacionar a capacidade de inovação das empresas à inserção em cadeias de valor local e global ou à posse de recursos

internos e externos. Os resultados desse estudo indicam que o relacionamento com todos os parceiros na cadeia de valor global contribui para aumentar os níveis de inovação das empresas pesquisadas. Por sua vez, os recursos internos tiveram influência positiva sobre a capacidade de inovação das empresas, sugerindo que eles são muito importantes no acesso ao conhecimento externo, o que significa que a capacidade das empresas de utilizar esse conhecimento depende, fundamentalmente, de sua ACAP. O artigo ainda refere que a ACAP reforça os efeitos na inovação da participação da firma em cadeias internacionais de valor. Finalmente, o trabalho identifica que os relacionamentos de cooperação, além de gerarem efeitos positivos na inovação, são acentuados quando a empresa apresenta elevada ACAP.

Por fim, “Influência da capacidade absorptiva sobre inovação: uma revisão sistemática de literatura”, de Andrei Mikhailov e Fernanda M. Reichert, apresenta uma revisão sistemática da literatura, baseada no método de Tranfield, Denyer e Smart (2003), que visa revelar como os artigos empíricos abordam o impacto direto da ACAP na inovação. Para identificar os artigos que objetivavam investigar a influência direta da ACAP na inovação, foram selecionados 37 estudos empíricos da amostra inicial de 231. Os resultados apontam que os fatores intraempresas podem ser tão importantes quanto os fatores ambientais para transformar a ACAP das empresas em inovação. Além disso, a literatura científica atual sobre a influência da ACAP na inovação tende a medir a ACAP em termos de capacidades, e não por meio de medidas de *proxies*. Esse resultado sugere que a abordagem dinâmica da ACAP pode se tornar dominante na literatura sobre inovação em ACAP. Ainda assim, os modelos de mensuração validados propostos por vários estudiosos da ACAP ainda são subutilizados na maioria dos estudos. Muitas investigações empíricas tendem a adaptar os modelos de medição existentes de acordo com as necessidades de investigação idiossincráticas. O artigo contribui também para a teoria da ACAP, propondo um novo modelo de influência da ACAP na inovação.

Assim, quando se analisam esses trabalhos, percebe-se que eles focam os seguintes *tracks*: *interorganizational learning and ACAP*, *intra-organizational learning and ACAP*, *the dynamic capacity of ACAP*, *the microfoundations of ACAP*, *knowledge transfer and ACAP*, *the internationalization process and ACAP*, *innovation ecosystems and ACAP or innovation and ACAP*, *organizational routines and ACAP*, *environmental dynamism and ACAP* e *organizational drivers (culture/leadership/structure, mental models) and ACAP*.

É importante a distribuição dos artigos em diversos *tracks* propostos nesta edição especial, o que se alinha com as atuais produções que indicam futuras pesquisas nesses *tracks*. Em *interorganizational learning and ACAP*,

há os trabalhos de Caligiuri (2014), Fang, Wade, Delios e Beamish (2013), Garriga, von Krogh e Spaeth (2013), Love, Roper e Vahter (2014), Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey e Park (2014) e Schleimer e Pedersen (2014). Em *intra-organizational learning and ACAP*, constam os trabalhos de Björkman, Stahl e Vaara (2007), Capaldo (2007), Ferreras-Méndez, Fernández-Mesa e Alegre (2016), Freeman, Hutchings, Lazaris e Zyngier (2010), Tempel e Walgenbach (2007) e Zhou e Li (2012).

Em *the dynamic capacity of ACAP*, estão os trabalhos de Björkman et al. (2007), Noorderhaven e Harzing (2009), Sánchez-Sellero, Rosell-Martinez e García-Vázquez (2014), Shin, Kim e Park (2016). Em *the microfoundations of ACAP, organizational routines and ACAP e organizational drivers (culture/leadership/structure, mental models) and ACAP*, constam os trabalhos de Björkman et al. (2007), Caligiuri (2014), Crossan, Maurer e White (2011), Flatten, Adams e Brettel (2015), Gao, Xu e Yang (2008) e Park e Harris (2014).

Em *knowledge transfer and ACAP*, constam os trabalhos de Kotabe, Jiang e Murray (2011), Nair, Demirbag e Mellahi (2016), Ritala, Olander, Michailova e Husted (2015), Schleimer e Pedersen (2014) e Song (2014). Em *the internationalization process and ACAP*, há os trabalhos de Björkman et al. (2007), Coviello, Kano e Liesch (2017), Li, Li e Wang (2016) e Teece (2014). E, finalmente, em *innovation ecosystems and ACAP or innovation and ACAP*, os trabalhos de Chiang e Hung (2010), Enkel e Heil (2014) e Zhou e Li (2012).

Finalizando, somos gratos a todos os pesquisadores que ofereceram seus manuscritos para esta edição especial. Agradecemos também ao professor Silvio Popadiuk, que prontamente acolheu a nossa proposta, e às professoras Janette Brunstein e Silvia Marcia Russi de Domênico a colaboração e o diligente apoio na consecução dos nossos objetivos. Estendemos nossos agradecimentos à equipe editorial da *Revista de Administração Mackenzie*, em especial a Vitória Batista Santos Silva, e da Editora Mackenzie. Esperamos ter contribuído para a evolução da temática.

Desejamos a todos uma boa leitura!

REFERÊNCIAS

- Adler, J. H. (1965). *Absorptive capacity: The concept and its determinants*. Washington: Brookings Institution.
- Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of*



- International Business Studies*, 38(4), 658–672. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400287
- Burcharth, A. L. L. de A., Lettl, C., & Ulhøi, J. P. (2015). Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 269–284. doi:10.1016/j.techfore.2013.12.024
- Caligiuri, P. (2014). Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 63–72. doi:10.1057/jibs.2013.52
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.04.022
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608. doi:10.1002/smj.621
- Chiang, Y.-H., & Hung, K.-P. (2010). Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. *R&D Management*, 40(3), 292–299. doi:10.1111/j.1467-9310.2010.00588.x
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala Model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164. doi:10.1057/s41267-017-0120-x
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460. doi:10.5465/amr.2010.0544
- Enkel, E., & Heil, S. (2014). Preparing for distant collaboration: Antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation. *Technovation*, 34(4), 242–260. doi:10.1016/j.technovation.2014.01.010
- Fang, Y., Wade, M., Delios, A., & Beamish, P. W. (2013). An exploration of multinational enterprise knowledge resources and foreign subsidiary performance. *Journal of World Business*, 48(1), 30–38. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.004
- Ferreira, G. C., & Ferreira, J. J. M. (2017). Absorptive capacity: An analysis in the context of Brazilian family firms. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(1), 174–204. doi:10.1590/1678-69712017/administracao



- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2016). The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look. *Technovation*, 54, 48–61. doi:10.1016/j.technovation.2016.03.001
- Flatten, T., Adams, D., & Brettel, M. (2015). Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, 50(3), 519–534. doi: 10.1016/j.jwb.2014.08.010
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. doi:10.1016/j.emj.2010.11.002
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70–84. doi:10.1016/j.ibusrev.2009.09.004
- Gao, S., Xu, K., & Yang, J. (2008). Managerial ties, absorptive capacity, and innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 395–412. doi:10.1007/s10490-008-9096-1
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 345–377. doi:10.1007/s11365-017-0436-9
- Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalo, C. R., & Vasconcellos, S. L. de (2017). Remaining Innovative: The role of past performance, absorptive capacity, and internationalization. *Brazilian Business Review*, 14(6), 559–574. doi:10.15728/bbr.2017.14.6.1
- Garriga, H., von Krogh, G., & Spaeth, S. (2013). How constraints and knowledge impact open innovation. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1134–1144. doi: 10.1002/smj.2049
- Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role. *Management Learning*, 37(3), 355–376. doi:10.1177/1350507606067172
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166–176. doi:10.1016/j.jwb.2010.05.005

- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. doi:10.2307/20159255
- Love, J. H., Roper, S., & Vahter, P. (2014). Learning from openness: The dynamics of breadth in external innovation linkages. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1703–1716. doi:10.1002/smj.2170
- Li, J., Li, P., & Wang, B. (2016). Do cross-border acquisitions create value? Evidence from overseas acquisitions by Chinese firms. *International Business Review*, 25(2), 471–483. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.08.003.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: Absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1431–1450. doi:10.1007/s10961-016-9532-1
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *RAC*, 18, 41–64. doi:10.1590/19827849rac20141289
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 38–51. doi:10.1057/jibs.2013.43
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29, 859–872. doi:10.1016/j.technovation.2009.05.010
- Nair, S. R., Demirbag, M., & Mellahi, K. (2016). Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals: The Indian context. *International Business Review*, 25(1), 152–164. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.02.011
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059–5064. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.080
- Noorderhaven, N., & Harzing, A.-W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719–741. doi:10.1057/jibs.2008.106
- Park, J.-Y., & Harris, S. (2014). Microfoundations for learning within international joint ventures. *International Business Review*, 23(3), 490–503. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.011

- Qian, H., & Jung, H. (2017). Solving the knowledge filter puzzle: Absorptive capacity, entrepreneurship and regional development. *Small Business Economics*, 48(1), 99–114. doi:10.1007/s11187-016-9769-y
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22–31. doi:10.1016/j.technovation.2014.07.011
- Sánchez-Sellero, P., Rosell-Martinez, J., & García-Vázquez, J. M. (2014). Absorptive capacity from foreign direct investment in Spanish manufacturing firms. *International Business Review*, 23(2), 429–439. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.06.006
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. doi:10.1111/1467-8551.00375
- Schleimer, S. C., & Pedersen, T. (2014). The effects of MNC parent effort and social structure on subsidiary absorptive capacity. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 303–320. doi:10.1057/jibs.2013.65
- Shin, K., Kim, S. J., & Park, G. (2016). How does the partner type in R&D alliances impact technological innovation performance? A study on the Korean biotechnology industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(1), 141–164. doi:10.1007/s10490-015-9439-7
- Song, J. (2014). Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 73–84. doi:10.1057/jibs.2013.55
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. doi:10.5465/amp.2013.0116
- Tempel, A., & Walgenbach, P. (2007). Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44(1), 1–24. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00644.x
- Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S., & Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24, 692–710. doi:10.1016/j.jom.2005.05.004



- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-De-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392–405. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. doi:10.5465/AMR.2002.6587995
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102. doi:10.1002/smj.1959

