

**FACULDADE MERIDIONAL – IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luiz Henrique Briskievicz

**O fluxo de conhecimento dentro da empresa no setor farmacêutico:
o papel mediador da inovação e a implicação no desempenho.**

Passo Fundo

2022

Luiz Henrique Briskievicz

**O fluxo de conhecimento dentro da empresa no setor farmacêutico:
o papel mediador da inovação e a implicação no desempenho**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer.

Passo Fundo

2022

Luiz Henrique Briskievicz

**O fluxo de conhecimento dentro da empresa:
o papel moderador da inovação e a implicação no desempenho**

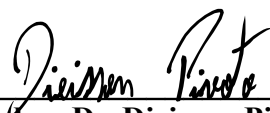
Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer.

Aprovada em: 22 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIONOR GUEDES LAIMER**
Data: 26/08/2022 11:25:06-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Orientador: Dr. Claudionor Guedes Laimer (IMED)



Examinador: Dr. Dieisson Pivoto (IMED)

Documento assinado digitalmente
 **GIANA DE VARGAS MORES**
Data: 26/08/2022 15:39:56-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Examinador: Dra. Giana de Vargas Mores (IMED)



Examinador: Dr. Paulo Renato de Sousa (FDC)

Passo Fundo

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP – Catalogação na Publicação

B861f BRISZKIEVICZ, Luiz Henrique

O fluxo de conhecimento dentro da empresa no setor farmacêutico: o papel da inovação e a implicação no desempenho / Luiz Henrique Briskiewicz. – 2022.
45 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer.

1. Conhecimento – Setor farmacêutico. 2. Inovação. 3. Desempenho. I. LAIMER, Claudionor Guedes, orientador. II. Título.

CDU: 165

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelos ensinamentos, pela vida, saúde, por me iluminar e estar sempre presente.

Ao meu orientador, **Dr. Claudionor Guedes Laimer** pela orientação, acompanhamento, dedicação, paciência e aceitar este desafio, pelo exemplo: profissional e pessoal, obrigado pela transferência de conhecimento. Foi um privilégio ter como meu orientador, a minha eterna gratidão.

A Imed por essa nova maneira de ensino que oportuniza maior aprendizado.

Aos professores por despertarem o pensamento e novos aprendizados.

Aos colegas do mestrado pelo compartilhamento e auxílio na busca deste sonho.

RESUMO

O conhecimento está se tornando o principal ativo dentro de uma organização, através dele a organização conquista um diferencial perante outras organizações. Controlar sua gestão e aproveitar ao máximo a transferência e compartilhamento de conhecimento possibilita alcançar a vantagem competitiva. Neste contexto, a transferência e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização podem dificultar ou facilitar o desenvolvimento dos construtos de inovação e desempenho. Assim, esse estudo tem como objetivo investigar a relação entre o conhecimento, mediado pela inovação no desempenho da organização. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva e de corte transversal, a partir de uma survey.. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor farmacêutico, pesquisa quantitativa, com o intuito de verificar a transferência de conhecimento, como a matriz adicionava novos conhecimentos e repassava a sua equipe, para avaliar o modelo teórico a partir da revisão de literatura. Foram enviados e-mail para 920 Gestores de lojas, dos quais foram obtidos 295 questionários válidos. Os dados foram analisados através do teste de regressão linear e teste de regressão linear com medição. Este estudo, a partir da percepção dos gestores da empresa, obteve como aceita todas as hipóteses da pesquisa. Sendo assim, os resultados apresentados confirmam as hipóteses do estudo e demonstram que a transferência e compartilhamento de conhecimento tem efeito positivo no desempenho mediado pela inovação. Com isso, a empresa que investe em conhecimento pode apresentar melhor desempenho e apresentar melhores índices de inovação. Desta forma, as contribuições gerenciais deste estudo buscam subsidiar os gestores sobre os aspectos que impactam no desempenho, possibilitando a implantação de práticas organizacionais visando aumentar sua vantagem competitiva. O efeito de mediação (efeito indireto) foi significativo, a variável inovação mediou aproximadamente 40,90% da relação entre conhecimento e desempenho, produzindo um efeito positivo na relação entre conhecimento e desempenho, confirmando a hipótese 4. Assim, a empresa que tem mais facilidade em disponibilizar o conhecimento, desenvolve mais inovações em produtos e/ou serviços e em processos e, em consequência, melhora o seu desempenho. A transferência deste conhecimento entre indivíduos e grupos, compõem dois processos o conhecimento explícito que é o transmitido da matriz para as subsidiárias através de relatórios, memorandos, internet, arquivos, treinamentos e todo o conhecimento transmissível, já o conhecimento tácito que resulta do conhecimento que o indivíduo absorve durante sua vida suas experiências formando seu capital intelectual. Desta maneira O sucesso da transferência e o compartilhamento de

conhecimento está ligado em como estas informações recebidas pela equipe será repassada, a definição das pessoas que disseminaram o conhecimento (remetente) e quem absorverá os conhecimentos(receptor), lembrando que tanto o remetente como o receptor tem que estar preparados, um para compartilhar seus conhecimentos experiências e outro (receptor) para receber e fazer uso destes conhecimentos, o grande desafio da organização é facilitar com que esta prática de transferir as melhores práticas entre todas as suas subsidiárias e se essa transferência influência na rotina da loja gerando inovações de processos e a inovação ocorrida, caso positiva melhora o desempenho. A transferência e o compartilhamento consistem em absorver os novos conhecimentos gerados na organização, tratar os mesmos e fazer com que estes conhecimentos gerem inovações de processos para atingir melhor desempenho financeiro. Na sequência foi proposto o modelo estrutural, para explicar as relações entre os construtos, transferência de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, inovação e desempenho. Neste sentido, buscou-se investigar em que medida a concretização da inovação mediava a relação entre conhecimento e desempenho a inovação

Palavras-chave: Transferência de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, inovação, desempenho.

ABSTRACT

Knowledge is becoming the main asset within an organization, through which the organization gains a differential from other organizations. Controlling its management and making the most of the transfer and sharing of knowledge makes it possible to achieve competitive advantage and remain in an extremely competitive market, despite the great challenge both of transferring knowledge between the parent company and its subsidiaries and sharing knowledge between subsidiaries. The transfer of this knowledge between individuals and groups, comprises two processes: the explicit knowledge that is transmitted from the headquarters to the subsidiaries through reports, memos, internet, files, training and all the transferable knowledge, on the other hand, the tacit knowledge that results from the knowledge that the individual absorbs his experiences during his life forming his intellectual capital. The success of knowledge transfer and sharing is linked to how this information received by the team will be passed on, the definition of the people who disseminated the knowledge (sender) and who will absorb the knowledge (receiver), remembering that both the sender and the receiver have to be prepared, one to share their knowledge and experiences and the other (receiver) to receive and make use of this knowledge, the great challenge for the organization is to facilitate this practice of transferring best practices among all its subsidiaries and if this transfer influences the store routine generating process innovations and the innovation that has occurred, if positive, improves performance. Transfer and sharing consists of absorbing the new knowledge generated in the organization, treating it and making this knowledge generate process innovations to achieve better financial performance. The purpose of this work is to investigate the relationship between knowledge, innovation and performance, based on the transfer and sharing of knowledge. The research was carried out in two stages. The first, quantitative, with the aim of verifying the transfer of knowledge, as the matrix added new knowledge and passed it on to its team, to evaluate the theoretical model from the literature review. In this phase, 9 regional coordinators and 46 regional coordinators were interviewed, through quantitative research. In the second stage, through a survey, in order to verify the sharing of knowledge, 920 store managers were sent, from which 295 valid questionnaires were obtained. Data were analyzed using linear regression test and linear regression test with measurement. Next, the structural model was proposed to explain the relationships between the constructs, knowledge transfer, knowledge sharing, innovation and performance. In this sense, we sought to investigate to what extent the realization of innovation mediated the relationship between knowledge and innovation performance. The

mediation effect (indirect effect) was significant, the innovation variable mediated approximately 40.90% of the relationship between knowledge and performance, producing a positive effect on the relationship between knowledge and performance, confirming hypothesis 4. Thus, the company that has more ease of making knowledge available, develops more innovations in products and/or services and in processes and, as a result, improves its performance.

Keywords: Knowledge transfer, knowledge sharing, innovation, performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desenho Teórico da Pesquisa	26
Figura 2 – Desenho Representação dos Caminhos da Mediação	35
Figura 3 – Desenho Representação dos efeitos da mediação	39

LISTA DE TABELAS

Quadro 1. Diferenças entre dado, informação e conhecimento.....	18
Quadro 2. Tipos de Inovações.....	23
Quadro 3. Técnicas de análise de dados.....	29
Quadro 4. Modelos de regressão linear	29
Tabela 1. Distribuição de frequência dos respondentes.....	31
Tabela 2. Matriz de correlação linear de Pearson.....	32
Tabela 3. Resumo dos modelos de regressão linear simples.....	32
Tabela 4. Análise de variância dos modelos de regressão linear simples.....	33
Tabela 5. Coeficiente de regressão linear dos modelos.....	34
Tabela 6. Resumo dos modelos de regressão linear com os efeitos da mediação.....	36
Tabela 7. Coeficientes das regressões lineares do modelo de mediação simples.....	37
Tabela 8. Resumos dos efeitos do modelo de mediação simples.....	48

LISTA DE SIGLAS

α – alpha de cronbach

β - beta

β_{np} - beta não padronizado

β_p - beta padronizado

Coefficiente de regressão:

a - Caminho

ab - efeito indireto

c - efeito total

c' - efeito direto

LI = Limite Inferior

LS = Limite Superior

p – valor de

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
5 CONCLUSÃO.....	41
6 REFERÊNCIAS.....	43
7 APÊNDICE.....	48

1 INTRODUÇÃO

As empresas nos últimos anos estão enfrentando uma forte concorrência e um cliente cada vez mais exigente. Os mercados mudando, a internet passando a ser um determinante na compra e venda de produtos e serviços e, principalmente, na transferência e compartilhamento dos conhecimentos. As empresas que estão conseguindo crescimento, através das melhores práticas, mas como saber se a transferência e/ou o compartilhamento de conhecimento que influencia diretamente no desempenho. A principal motivação para que as empresas gerenciem o conhecimento é promover melhorias no desempenho dos negócios (Lee & Choi, 2003).

Nos dias atuais, o conhecimento se tornou um diferencial para sustentar as vantagens competitiva e como as empresas utilizam este importante diferencial na busca da transferência das melhores práticas, quais os melhores canais e meios de disseminar estas informações entre seus colaboradores, como utilizar seus conhecimentos adquiridos e repassar visando padronizar e aumentar seu desempenho.

O conhecimento tem sido visto como a fonte mais importante de vantagem competitiva (Grant, 1996). Assim, a transferência de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento podem influenciar na inovação e proporcionar uma melhoria no desempenho.

A transferência de conhecimento pode ser realizada entre a matriz e suas filiais e o compartilhamento de conhecimento pode ocorrer entre as filiais (Crespo, Lages, & Crespo, 2020). Este conhecimento pode ser caracterizado pelas melhores práticas adotadas, pois a priori não se sabe se as filiais possuem a prática de trocarem informações e conhecimentos entre si (Najafi-Tavani, Robson, Zaefarian, Andersson, & Yu, 2018). Assim, até que ponto a transferência e o compartilhamento de conhecimento afetam a inovação e o desempenho.

O impacto nas organizações das mudanças na era do conhecimento, para se manterem competitivas precisam se inovar para conseguirem lucrar com esses ativos intangíveis principalmente na prestação de serviços e a medição do desempenho precisa estar intimamente ligada com a estratégia da empresa.

Tal análise se faz necessária, principalmente em um mercado, onde as empresas buscam se diferenciar cada vez mais, para crescerem e continuar ativas. A tecnologia, avança a passos largos, se tornando uma ferramenta de auxílio na gestão das empresas para a transferência de conhecimento, mas todo o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, são transferidos entre pessoas (Li & Lee, 2015).

Desta forma, é importante saber se a transferência de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento estão realizando melhorias no processo e estas melhorias criam novos processos gerando um melhor desempenho. Qual o efeito da transferência e do compartilhamento de conhecimento na inovação e no desempenho da empresa? Para responder o problema de pesquisa, o estudo tem como objetivo investigar a relação entre o conhecimento, a inovação e o desempenho, a partir da transferência e do compartilhamento de conhecimento. Assim, elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o efeito do conhecimento na inovação, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento.
- b) Verificar o efeito da inovação no desempenho da empresa.
- c) Verificar o efeito do conhecimento no desempenho, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento.
- e) Verificar o efeito do conhecimento no desempenho da empresa, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento, mediado pela inovação.

A transferência e o compartilhamento de conhecimento é um tema que vem sendo discutido cada vez mais, devido a sua importância para tornar as organizações mais competitivas. A capacidade da organização de absorver, gerar e compartilhar o conhecimento demonstra suas habilidades de se desenvolver e buscar a diferenciação no mercado. Por isso, vários autores têm encontrado dificuldade em materializar, transformando em processos dentro da organização.

Entende-se nesta pesquisa que um processo de conhecimento é um sistema dinâmico e complexo. Desta forma, esta pesquisa permite visualizar as intrarrelações entre as pessoas que compõem o processo dentro de uma organização, a partir da visão do pensamento dentro das empresas. Assim, é importante saber se a transferência de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento podem gerar inovação e melhorar o desempenho, em um mercado que cresce a cada dia e de importância para a sociedade.

Com este estudo espera-se que as boas práticas possam disseminar conhecimento dentro da organização, tornando a organização mais competitiva. Este estudo busca evidenciar a relação entre a transferência de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento com a inovação e o desempenho, a partir do contexto farmacêutico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente revisão de literatura exhibe questões referentes à transferência e compartilhamento de conhecimento, levando em conta, se a aplicação da transferência e do compartilhamento de conhecimento podem gerar inovação e melhorar o desempenho.

2.1 Conhecimento: transferência e compartilhamento

Inicialmente, é importante explicar a confusão existente entre dado, informação e conhecimento (Quadro 1), pois não são sinônimos e como são usados é que vai depender nosso sucesso ou fracasso (Davenport & Prusak, 1999). Os dados nas organizações são descritos como registro das transações e a maneira como são utilizados esses dados se transformam em informações, para Peter Drucker (2014) dados dotados de relevância e propósito. Estes dados hoje em dia são guardados ou armazenados para que gerem informações e posteriormente transformar em conhecimento.

Quadro 1:

Diferenças entre dado, informação e conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
• Conjunto de fatos distintos e objetivas. • Relativos a eventos. • Registro estruturados de transações. • Simples observação. • Registro de um determinado evento	• Conjunto de dados com determinado significado. • A informação é dinâmica e exige a mediação humana. • Provida de significado para o sistema, mas carece de interpretação.	• Informação valiosa da mente humana. • Informação que tratada muda o comportamento do sistema. • Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese. • Tácito e de difícil estruturação e transferência, a base está nas ações inteligentes e está associada ao seu detentor.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Na transferência de conhecimento uma pessoa que possui as informações, sobre um determinado assunto ou atividade e repassa, transmite o conhecimento para outra pessoa. Na economia do conhecimento, a informação e, principalmente, o conhecimento são importantes porque eles podem agregar valor aos produtos, serviços e processos (Porter &

Millar, 1985). O conhecimento está classificado em dois grupos tácito e explícito. O conhecimento explícito é extraído através de informações que são expressas em relatórios, manuais de fácil acesso por todos da organização, O conhecimento explícito é utilizado em forma de comunicação e estas informações são explícitas forma características para que a sua comunicação seja realizada para os novos colaboradores (Grant, 1996). Com relação ao conhecimento tácito ele é adquirido pelo indivíduo, como elementos técnicos, que correspondem ao know-how e habilidades concretas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nas organizações ele costuma estar embutido não em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport & Prusak, 1999). Davenport e Prusak (1998) colocam que uma organização consegue transferir conhecimento quando tem funcionários perspicazes e permite que eles conversem entre si. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que é imprescindível desenvolver estratégias para que aconteça a transferência espontânea e não-estruturada do conhecimento, e que a estrutura organizacional e de recursos humanos deve ser voltada para a transferência do conhecimento.

Para que isso ocorra, Davenport e Prusak (1998) afirmam que a confiança é fundamental. Para Drucker (2002, p. 179), “a próxima sociedade será uma sociedade do conhecimento. O conhecimento será seu recurso chave e os trabalhadores de conhecimento irão constituir o grupo dominante da força de trabalho”.

A transmissão do conhecimento está ligada ao conhecimento tácito e explícito, o conhecimento tácito que age e se relaciona às habilidades de um indivíduo ou de um grupo que compartilha as práticas, o conhecimento é disseminado entre os indivíduos ou grupo de pessoas. Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente formalizado e compartilhado através das organizações, a partir de recursos como imagens e textos. O tema sobre transferência de conhecimento tem preocupado as empresas, principalmente no quesito, porque uma loja tem um comportamento e outra tem outro comportamento, localizada na mesma região. Na busca de um padrão e identificação dos seus principais pontos fortes o capital humano é o diferencial nas organizações, mas o modo como os conhecimentos, boas práticas são repassadas existe um hiato nas empresas, principalmente no tempo, inicia um processo e não se tem acompanhamento, sequência acabando por perder o investimento e o tempo demandado. A rede da Toyota resolveu três dilemas fundamentais relacionados ao compartilhamento de conhecimento ao desenvolver métodos para (1) motivar os membros a participar e compartilhar abertamente conhecimentos valiosos (evitando transbordamentos indesejáveis para os concorrentes), (2) impedir os usuários livres e (3) reduzir os custos associados a encontrar e acessar diferentes tipos de conhecimento valioso. A

Toyota fez isso criando uma forte identidade de rede com regras de participação e entrada na rede (Dyer & Nobeoka, 2000).

A relação entre transferência de conhecimento e compartilhamento de conhecimento. Na transferência de conhecimento uma pessoa que possui o conhecimento, sobre um determinado assunto ou atividade e repassa, transmite o conhecimento para outra pessoa. No compartilhamento do conhecimento se dá quando o conhecimento, sobre determinado assunto ou atividade são trocadas entre as pessoas (Paulin & Suneson, 2012).

Neste sentido, Vasconcelos (2001) ressalta que, pelo fato de o conhecimento ser basicamente tácito, é necessário um ambiente favorável à sua criação e transmissão. Lemos e Joia (2012) chamam a atenção para o fato de que o aprendizado interativo é o melhor modo de indivíduos e empresas enfrentarem as mudanças, intensificarem a geração de inovações e se capacitarem para uma inserção mais positiva do mercado

No compartilhamento do conhecimento se dá quando as informações sobre determinado assunto ou atividade são trocadas entre as pessoas. A experiência humana é a base do compartilhamento tácito do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). O conhecimento explícito ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (Polanyi, 1983). Vários estudiosos têm argumentado que a aprendizagem intraorganizacional é fundamental para o sucesso competitivo, observando que as organizações muitas vezes aprendem colaborando com outras organizações (Levinson & Asahi, 1996; Powell *et al.*, 1996).

No entanto, estas barreiras podem ser conquistadas pela confiança nas relações entre indivíduos no processo de compartilhamento de conhecimento (Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta, 2003).

O conhecimento tácito consiste no processo de interação, comunicação e coordenação de conhecimento ou experiência (Hass & Hansen, 2007). Organizações cujos colaboradores possuem habilidades e disposições superiores para absorver e compartilhar conhecimento alcançam resultados de transferência de conhecimento superiores. O grau de transferência de conhecimento é ainda maior quando se estabelecem relações próximas entre remetentes e receptores (Minbaeva, 2007).

As características com relação aos remetentes (capacidade disseminativa) e a ligação através de informações com o receptor (capacidade absorviva). As barreiras associadas aos elementos remetentes e receptores, a capacidade motivacional e retentiva das informações são dos tópicos levantados por Minbaeva (2007). O conhecimento compartilhado é um componente integral da gestão do conhecimento que ajuda a transformar o conhecimento

individual em conhecimento organizacional e melhorar o desempenho (Nodari & Felipe, 2013). A melhor maneira de transmissão do compartilhamento do conhecimento de pessoa para pessoa é através da disposição e vontade de ambas as partes em compartilhar os ensinamentos.

Há um velho ditado de que conhecimento é poder. No entanto, uma convicção mais recente forte é que o valor do conhecimento aumenta quando é compartilhado. Lembrar que a evolução da gestão do conhecimento (KM) como uma das ferramentas organizacionais progressivas é um endosso da necessidade de alavancar o conhecimento como um recurso importante, garantindo que ele seja acessível às pessoas certas no momento certo (Dube & Ngulube, 2012).

As chaves para o compartilhamento tácito do conhecimento são a disposição e a capacidade dos indivíduos de compartilhar o que sabem e usar o que aprendem (Nodari & Felipe, 2013). Porque o indivíduo não pode tirar proveito de novos conhecimentos a menos que ele ou ela tenham “software social” anteriormente conectado a ele. Dificuldades que podem dificultar o compartilhamento de conhecimento tácito incluem a disposição dos colegas de trabalho em compartilhar e usar conhecimento tácito, consciência limitada do conhecimento tácito que um indivíduo possui, dificuldade em expressar o conhecimento tácito que está vinculado à ação mental ou física, e deficiência de aplicação de conhecimento tácitos específicos do contexto em outros contextos (Nodari & Felipe, 2013).

A experiência e transmissão dos conhecimentos tácitos podem gerar um novo conhecimento. Todo este conhecimento vai depender de duas características da capacidade de transmissão e a capacidade de recepção das informações (Mimbaeva, 2007):

- a) Capacidade disseminativa é a capacidade de transmissão das informações de modo que ela seja bem entendida pelo receptor, está muito ligada na vontade e motivação para transmitir essas informações.
- b) Capacidade absorativa: Cohen e Levinthal definem a capacidade absorativa como "a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-la e aplicá-la a comerciais" (1990, p. 128).
- c) Relação entre remetente e destinatário, vários estudos tratam a relação de transferência de conhecimento, citando o remetente (capacidade disseminativa) e o receptor (capacidade absorativa), seus pontos fortes o que favorece a transferência de conhecimento e barreiras que podem inviabilizar as transferências de conhecimento entre o remetente e o receptor. Organizações, onde seus colaboradores possuem discernimento, disposição para absorver e compartilhar

conhecimento irão alcançar resultados de transferência de conhecimento muito maiores. Quanto maior as relações próximas entre remetentes e receptores, maior será o grau de transferência de conhecimento.

2.2 Inovação

Para Schumpeter (1997), as inovações são fatores, são os diferenciais para alteração no estado de equilíbrio de uma economia. As inovações podem ser apenas alterações nos arranjos comerciais, e não necessariamente deve ser radical e toda a introdução de inovação no mercado é um “ato de empreendedor”, uma nova matéria-prima, um novo produto, um novo modo de produção, um novo modo de comercializar ou quebra de monopólio. Todas essas ações são realizadas pelo “empresário empreendedor”, com a intenção de obter retorno financeiro (Schumpeter, 1997). Para Schumpeter (1937), as inovações tratam de arranjos e cita tipos de inovações, novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes, exploração de novos mercados e novas formas da organização organizar suas atividades.

A inovação incremental significa produzir combinar materiais ou outras coisas, ou as mesmas coisas com métodos diferentes, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajustes contínuos mediante pequenas etapas, já com relação a inovação radical, na medida em que não for o caso, e em que as combinações aparecem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. O desenvolvimento é definido pela realização de novas combinações (Schumpeter, 1997), sendo assim define-se diversos tipos de inovações (Quadro 2).

Quadro 2:

Tipos de inovações

Tipos inovações	Contextualização	Contextualização
Introdução de um novo bem	Bem que os consumidores ainda não estivessem familiarizados.	Nova qualidade de um bem
Introdução de um novo método de produção	Método que ainda não tenha sido testado	Pode consistir também em uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria
Abertura de um novo mercado	Entrada em um mercado novo.	Que este mercado já tenha existido ou não.
Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas	Bens semimanufaturados	Independente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
Estabelecimento de uma nova organização.	Criação de uma posição de monopólio (trustificação)	Fragmentação de uma posição de monopólio.

Fonte: Adaptado de Schumpeter (1997)

A geração de valores, a exploração e a difusão do conhecimento são fundamentais para o crescimento econômico, o desenvolvimento e o bem-estar das organizações. As inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou podem ser baseados em novos usos ou combinações de conhecimento, a inovação é impulsionada pelo avanço da tecnologia e as necessidades dos clientes, para o sucesso, deve envolver forte interação dentro da firma. (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkın, 2011). A melhor qualidade de inovação melhora o recurso utilizado dentro de uma organização e melhora a gestão de qualidade, capacidade de resposta da organização e satisfação do cliente, que formam com base no lucro em novos produtos ou serviços (Haner, 2002; Wang & Wang, 2012).

Desta forma, vamos verificar se a transferência de conhecimento e o compartilhamento criam novos processos, como são transferidos na organização e se estes processos são implantados gerando inovação. Há um processo contínuo da natureza do processo inovativo, há o reconhecimento da inovação como motor do desenvolvimento econômico e da competitividade, as inovações de processo podem ter o objetivo de reduzir custos de distribuição, melhorar a qualidade dos produtos, ou produzir inteiramente novos ou melhorados (Corte & Waquill, 2015).

Inovação se trata de aproveitar novas ideias e transformar o que já existe em algo muito melhor. Existem vários tipos de inovação: inovação de produtos, é transformação ou melhoria significativa tanto na qualidade do produto como a criação de novos produtos; inovação de marketing, é ser novidade, focar no crescimento de suas vendas, se posicionar no mercado procurar ser diferente; inovação organizacional usar a equipe como um aliado na criação de novas estratégias para o seu negócio; inovação de processos melhorar os processos é uma das principais inovações, trata-se de mudanças no processo de um bem ou serviço que aumente a produtividade e lucratividade.

A inovação envolve a adoção ou criação de novos produtos e serviços, processos de trabalho ou procedimentos de gestão para obter vantagem competitiva (Drucker, 2014).

2.3 Desempenho

Neste quesito buscaremos verificar de que maneira a transferência e compartilhamento de conhecimento estão ajudando a melhorar o desempenho da organização. O conceito de desempenho representa o ato de desempenhar: cumprir uma obrigação, realizar uma atividade, envolver-se em uma tarefa. Na organização define-se como um conjunto de tarefas que visam um objetivo em comum entre as diversas áreas de uma empresa, buscando juntar

todos os esforços para atingir uma determinada meta. As organizações trabalham com desempenhos financeiro e operacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986):

- Desempenho operacional: focado na qualidade e quantidade de trabalho desenvolvido, abrange dados da velocidade das pessoas ou maquinário na produção. Com o objetivo de comparar a performance financeira da empresa usando as medidas objetivas e subjetivas para compreender o desempenho da organização.
- Desempenho financeiro serve para avaliar a saúde financeira da organização e do uso de seus ativos.

As organizações na busca de como acompanhar o seu desempenho utilizam o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) surgiu por uma necessidade de se modificarem os desempenhos utilizados pelas organizações por um modelo que encontre medidas de avaliação de desempenho organizacional, não só financeiro (Quadro 3). Dependendo de um único instrumento de avaliação pode ser fatal, similarmente a complexidade de gerenciar uma organização requer que os gerentes sejam capazes de ver o desempenho em várias áreas simultaneamente. O Balanced Scorecard permite que o negócio seja visto a partir de quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1992).

Por sua vez, os indicadores não-financeiros têm um histórico de utilização, na prática empresarial, considerando o recente. Atkinson e Waterhouse (1997) listam algumas das medidas quantitativas e qualitativas não-financeiras mais comuns. Quantitativas: eficiência do processo, tempo total de processamento, números de defeitos, participação no mercado, satisfação e retenção de clientes, lucratividade por clientes, confiabilidade de produtos e serviços, avaliação de fornecedores e segurança no trabalho. Qualitativas: imagem de produtos e serviços, reputação da empresa, satisfação de clientes, moral e satisfação dos empregados e avaliação do capital intelectual.

Neely, Gregory e Platts (1996) definem o indicador de desempenho como meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão pela empresa, permitindo verificar as implicações e, quando necessário, readequar o processo da gestão. Os mesmos autores destacam que, dentre as várias formas de classificação, os indicadores de desempenho podem ser classificados em financeiros e não-financeiros.

A maioria dos estudos empíricos que examinam a relação entre práticas estratégicas de gestão e desempenho organizacional em pequenas empresas utiliza o sucesso ou o fracasso como medida de desempenho em suas pesquisas e a medida final e conclusiva de desempenho, “sucesso ou fracasso” oferece pouca condolência ao gerente de uma pequena

empresa, além disso, é de pouca utilidade para o pesquisador interessado em estudar empresas privadas (Dess & Robinson, 1984).

Desempenho é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo de seres humanos, de máquinas ou equipamentos, de produtos e sistemas. Assim, como conceito, o desempenho financeiro poderá resumir a capacidade de criação de valor das organizações com fins lucrativos (Teixeira, 2008). Desempenho financeiro pode ser definido também como forma de avaliação do uso dos recursos das empresas ou organizações (Russo, 2009).

2.4 Hipóteses e desenho teórico do estudo

Através da transferência e do compartilhamento de conhecimento e de informações, a empresa passa a qualificar seus colaboradores, tanto na parte técnica como no conhecimento e informação. Desta maneira consegue uma vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes. A transferência e o compartilhamento da informação entre as pessoas se dão através da disposição entre as partes, o que agrega disposição para inovar. Desta forma, elaborou-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1 (H_1): O conhecimento tem efeito positivo direto na inovação da empresa.

Hipótese 2 (H_2): A inovação tem efeito positivo direto no desempenho da empresa.

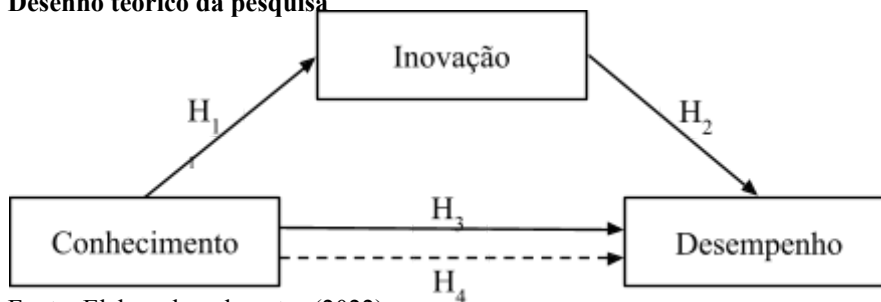
Hipótese 3 (H_3): O conhecimento tem efeito positivo direto no desempenho da empresa.

Hipótese 4 (H_4): O conhecimento tem efeito positivo indireto no desempenho da empresa, mediado pela inovação.

O desenho teórico foi elaborado com base nas hipóteses de pesquisa, que refletem as relações entre as variáveis independente e as variáveis dependentes, bem como a variável mediadora (Figura 1).

Figura 1:

Desenho teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método utilizado nesta pesquisa. Considerando os objetivos desta dissertação, o método de pesquisa caracteriza-se a ser utilizado será de natureza quantitativa e descritiva, sendo realizada a partir de uma *survey* de corte transversal, que contempla a aplicação de um questionário estruturado de forma on-line. Esses procedimentos metodológicos são divididos em amostra de pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

A amostra de pesquisa foi definida a partir da população de 920 loja, uma rede de farmácias do Brasil. A escolha da rede de farmácias se deve ao fato de que o problema de pesquisa visa investigar a relação entre matriz e filiais e entre filiais, em termos de conhecimento. Além disso, a seleção da amostra considerou os seguintes critérios: (a) acessibilidade do pesquisador às lojas; (b) disponibilidade das lojas em participar da pesquisa; (c) intervalo de tempo para a coleta de dados. Assim, foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, que se caracteriza como uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória.

A amostra será composta pelas lojas (*i. e.*, 920 lojas), 4 diretorias, 9 coordenações distrital (*i. e.*, uma coordenadoria distrital está relacionada com aproximadamente 9 coordenadorias distrital, sendo um total de 46 coordenadorias regionais) e 46 coordenadoria regionais (*i. e.*, uma coordenadoria regional está relacionada com aproximadamente 20 lojas, sendo).

A coleta de dados foi realizada por meio de dados primários com as lojas (*i. e.*, os gerentes das lojas), a partir de um questionário estruturado por meio de uma *survey*. O questionário foi estruturado com variáveis sociodemográficas (*e. g.*, idade, tamanho e localização) e com as variáveis de estudo (*e. g.*, compartilhamento de conhecimento, inovação e desempenho).

As variáveis serão medidas da seguinte forma:

a) Idade: A idade é uma característica de uma empresa ou de uma unidade (*i. e.*, lojas), que está relacionada negativamente ao fluxo de conhecimento, pois unidades mais antigas parecem ter dificuldades em transferir conhecimento dentro da empresa, pelo fato de que as unidades se tornam mais autossustentáveis à medida que envelhecem ou pelo efeito da descentralização (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). A idade foi medida por meio dos anos de existência (*i. e.*, desde o início das atividades até a conclusão da pesquisa) de cada unidade, a

partir de uma questão aberta, solicitando o ano de início das atividades (Crespo, Lages, & Crespo, 2020).

b) Tamanho: O tamanho é uma característica de uma empresa ou de uma unidade (*i. e.*, lojas), que está relacionada positivamente com o fluxo de conhecimento, pois empresas ou unidades maiores podem ter mais recursos para se dedicar ao fluxo de conhecimento (Gupta & Govindarajan, 2000) e, também, ter recursos de conhecimento mais diversificados que permitem a absorção de novos conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990). O tamanho das lojas foi medido por meio de dois itens: o número de empregados da loja e o faturamento da loja.

c) Conhecimento: O fluxo de conhecimento dentro da empresa (*i. e.*, entre matriz e filial e entre filiais) depende das características do conhecimento, do remetente, do destinatário (*i. e.*, receptor) e das relações entre eles (Minbaeva, 2007). Desse modo, o fluxo de conhecimento pode ocorrer por meio do nível analítico da transferência da matriz para as filiais (Gupta & Govindarajan, 2000) e do nível analítico do compartilhamento entre as filiais (Dyer & Nobeoka, 2000). Assim, o conhecimento foi medido por meio de uma escala adaptada de Minbaeva (2007), composta de características do conhecimento, de características do remetente, de características do destinatário (*i. e.*, receptor) e de características das relações entre remetente e destinatário. A escala de mensuração foi do tipo *Likert* ampliada de 7 pontos, categorizados de 1 a 7, sendo os extremos de 1 para discordo totalmente e de 7 para concordo totalmente.

e) Inovação: A inovação foi medida por meio de uma escala validada, com uma escala do tipo *Likert* ampliada de 7 pontos, categorizados de 1 a 7, sendo os extremos de 1 para discordo totalmente e de 7 para concordo totalmente.

f) Desempenho: O desempenho foi medido por meio de uma escala validada, com uma escala do tipo *Likert* ampliada de 7 pontos, categorizados de 1 a 7, sendo os extremos de 1 para discordo totalmente e de 7 para concordo totalmente.

Os questionários foram validados por especialistas, após foi realizado um pré-teste com alguns elementos da amostra. Assim, busca-se excluir as dificuldades de compreensão das questões, abrindo a possibilidade de ajustes ou adequações das questões, para que os entrevistados entendam as questões aumentando a eficiência e a eficácia da pesquisa.

A aplicação do questionário foi realizada pelo próprio pesquisador, que enviou por e-mail para todos os gerentes de lojas. A aplicação do questionário foi nos meses de junho de 2022.

Após o recebimento, os questionários foram tabulados em planilha eletrônica e importados para software estatístico, para depois realizar os testes específicos que foram utilizados. Foi realizada a análise dos dados sociodemográficos com distribuição de frequência, média e desvio padrão e a análise dos dados das variáveis que compõem o desenho teórico da pesquisa com a técnica de regressão linear (Quadro 4).

Quadro 3:

Técnicas de análise de dados

Objetivo	Hipótese	Técnica de análise
Verificar o efeito do conhecimento na inovação, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento.	O conhecimento tem efeito positivo direto na inovação da empresa.	Regressão Linear
Verificar o efeito da inovação no desempenho da empresa.	A inovação tem efeito positivo direto no desempenho da empresa.	Regressão Linear
Verificar o efeito do conhecimento no desempenho, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento.	O conhecimento tem efeito positivo direto no desempenho da empresa.	Regressão Linear
Verificar o efeito do conhecimento no desempenho da empresa, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento, mediado pela inovação.	O conhecimento tem efeito positivo indireto no desempenho da empresa, mediado pela inovação.	Regressão Linear com mediação

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O desenho teórico da pesquisa foi testado através de modelos de regressão linear, para verificar a existência de uma relação entre uma variável dependente e uma variável independente, bem como o efeito da variável mediadora (Quadro 5).

Quadro 4:

Modelos de regressão linear

Modelo	Hipótese	Variável independente	Variável mediadora	Variável dependente
1	O conhecimento tem efeito positivo direto na inovação da empresa.	Conhecimento		Inovação
2	A inovação tem efeito positivo direto no desempenho da empresa.	Inovação		Desempenho
3	O conhecimento tem efeito positivo direto no desempenho da empresa.	Conhecimento		Desempenho
4	O conhecimento tem efeito positivo indireto no desempenho da empresa, mediado pela inovação.	Conhecimento	Inovação	Desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A primeira hipótese testa a relação entre o conhecimento a inovação, tendo o conhecimento como variável independente e a inovação como variável dependente. A segunda hipótese testa a relação entre a variável independente inovação e a variável dependente desempenho. A terceira hipótese testa a relação entre a variável independente do

conhecimento e a variável dependente desempenho. A quarta hipótese testa a relação entre os conhecimentos e o desempenho, mediados pela inovação, sendo os recursos como variável independente, a inovação variável mediadora e o desempenho variável dependente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra de pesquisa compreende uma organização do setor farmacêutico com 920 lojas, onde a matriz se localiza na cidade de Passo Fundo e as lojas estão espalhadas pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Essa organização tem 35 anos de existência, as lojas que participaram da pesquisa apresentaram uma média de 6 anos de abertura (média = 6,31; desvio padrão = 4,63). Idade média dos gestores 36 anos (média = 36,46 desvio padrão 7,32). Além disso, as lojas da empresa têm, em média, 13 empregados (média = 13,21 ; desvio padrão = 5,34), com um número máximo de 3898 empregados, dados levantados da amostra colhida. Hoje o grupo possui 16.000 colaboradores incluindo o Centro de Operações (CO), parte administrativa e todas as lojas.

O questionário foi enviado para 920 lojas (Tabela 1), mas retornaram apenas 295 gestores de lojas (32%).

Tabela 1:

Distribuição de frequência dos respondentes

Dados		Organização Ramo Farmacêutico				
		Mulheres	Homens	Pequena	Média	Grande
Lojas	n.º	228	67	104	157	34
	%	77,29%	22,71%	35,25%	53,22%	11,53%

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Além disso, 77% das lojas possuem mulheres como gestoras e 23% das lojas possuem homens como gestores, dividimos as lojas em pequenas até 10 funcionários, média de 11 funcionários até 20 e grande acima de 21 funcionários.

Desta forma, o estudo busca investigar a relação entre a transferência e compartilhamento de conhecimento, a inovação e o desempenho das empresas, a partir da mediação. Nesse sentido, foram estabelecidas hipóteses de pesquisa com o propósito de verificar o efeito positivo entre as variáveis de estudo (i. e., conhecimento, inovação e desempenho) e o efeito mediador da inovação. Com isso, foi necessário atender os requisitos da técnica de regressão linear com e sem mediação, a partir do uso da técnica de correlação linear e da própria técnica de regressão linear.

Como proposto por Baron e Kenny(1986) o efeito de moderação corresponde a uma variável que afeta a direção ou a intensidade da relação de uma variável preditora(independente) e outra dependente. Neste sentido a moderação corresponde a

diferença individuais ou condições situacionais que alteram a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis (Edwards & Lambert, 2007). Em primeiro lugar, realizou-se a aplicação da técnica de correlação linear de Pearson (Tabela 2) como requisito da regressão linear (Malhotra, 2012). Nota-se, que as variáveis de estudo (i. e., conhecimento, inovação e desempenho) têm correlações positivas e significativas entre si, ou seja, as variáveis estão associadas de forma moderada (i. e., coeficiente de correlação entre 0, e 0,510).

Tabela 2:

Matriz de correlação linear de Pearson

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Conhecimento	Inovação	Desempenho
Conhecimento	4,009	0,654	1,000		
Inovação	5,297	1,195	0,510	1,000	
Desempenho	5,812	1,294	0,266	0,436	1,000

Nota. Todas as correlações são significativas no nível de $p < 0,01$ (**). Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Em segundo lugar, a comprovação da existência de efeito significativo na relação entre as variáveis, requisito da mediação, foi verificado por meio da regressão linear (Baron & Kenny, 1986). Para testar o efeito significativo entre as variáveis foram propostos três modelos de regressão linear (Tabela 3), com base nas hipóteses de pesquisa e, seguindo, os seguintes objetivos: (1) Investigar- se o conhecimento tem efeito positivo direto na inovação da empresa. (i. e., Hipótese 1); (2) Analisar o efeito da inovação direto no desempenho da empresa. (i. e., Hipótese 2); (3) Identificar o efeito do conhecimento direto no desempenho, a partir da sua transferência e do seu compartilhamento (i. e., Hipótese 3).

Tabela 3:

Resumo dos modelos de regressão linear simples

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão estimado	Durbin-Watson
1	0,510	0,260	0,257	1,02963	1,784
2	0,436	0,190	0,187	1,16617	2,171
3	0,266	0,071	0,068	1,24913	2,113

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

A interpretação da Tabela 3, indica que todos os modelos propostos possuem um poder de explicação acima de 7,0 %, sendo que o modelo 1 explica 26,0% ($R^2 = 0,260$), o

modelo 2 explica 19% ($R^2 = 0,190$) e o modelo 3 explica 7,1% ($R^2 = 0,071$). Assim, é possível explicar que existem efeitos dos recursos na inovação (Modelo 1) e da inovação no desempenho (Modelo 2) e, também, dos recursos no desempenho (Modelo 3).

Para testar o ajuste dos modelos aos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de variância (ANOVA), a fim de comparar os modelos propostos (Modelos 1, 2 e 3) ao modelo sem nenhuma variável de explicação (Tabela 4). Desse modo, espera-se que o ajuste dos modelos propostos seja diferente do ajuste do modelo sem nenhuma variável de explicação.

Tabela 4:

Análise de variância dos modelos de regressão linear simples

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	109130	1	109,130	102,940	0,000
	Resíduo	310,618	293	1,060		
	Total	419,748	294			
2	Regressão	93510	1	93,510	68,760	0,000
	Resíduo	398,465	293	1,360		
	Total	491,975	294			
3	Regressão	34,802	1	34,802	22,305	0,000
	Resíduo	457,173	293	1,560		
	Total	491,975	294			

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Na interpretação da ANOVA, observa-se que o ajuste dos modelos propostos apresenta diferença significativa ($p < 0,05$) em relação ao modelo sem variável de explicação. Em outras palavras, a inclusão de variável de explicação (independente) em todos os modelos propostos (Modelo 1, 2 e 3) aumenta o poder de explicação da variável dependente. De tal modo, que se observa a adequação dos modelos de regressão linear propostos aos dados coletados, o que possibilita verificar a existência de efeito significativo na relação entre as variáveis propostas no estudo.

Por outro lado, é necessário verificar o quanto as variáveis independentes contribuem para a explicação das variáveis dependentes. Assim, calculou-se os valores estimados dos coeficientes de regressão linear dos modelos, a fim de interpretar a participação de cada variável independente na explicação da variável dependente (Tabela 5).

Tabela 5:

Coefficientes de regressão linear dos modelos

Modelo		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado Beta (β)	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		Beta (β)	Erro				Tolerância	VIF
1	Inovação Conhecimento	1,566 0,931	0,373 0,092	0,510	4,201 10,146	0,000 0,000	1,000	1,000
2	Desempenho Inovação	3,311 0,472	0,309 0,057	0,436	10,713 8,292	0,000 0,000	1,000	1,000
3	Desempenho Conhecimento	3,704 0,526	0,452 0,111	0,266	8,193 4,723	0,000 0,000	1,000	1,000

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

A interpretação dos coeficientes de regressão, permite constatar que todas as variáveis independentes participam com mais de 26% da explicação nas variáveis dependentes. Desse modo, no modelo 1 constata-se que o acesso ao conhecimento têm efeito positivo na inovação da empresa ($\beta = 0,510$, $p < 0,000$), ou seja, a organização já realiza o compartilhamento e transferência de conhecimento e isso, contribuem para a inovação da empresa, confirmando a hipótese 1.

Pois, o acesso e a interação entre os conhecimentos disponíveis podem proporcionar um aumento de inovação em produtos e processos. A inovação quando integrada ao conhecimento gera melhorias no processo produtivo por meio de processo de destruição criadora (Schumpeter, 1984, 1988). A transferência e compartilhamento aliados à inovação geram melhor desempenho. De tal modo, para inovar é fundamental a organização; selecionar, organizar e compartilhar o conhecimento entre seus colaboradores (Schumpeter, 1984).

Por outro lado, a inovação depende de um conjunto de habilidades e recursos, pois é resultado de um processo complexo (Teece, 2007). Segundo Bayarçelik et al. (2014), novas demandas e novos serviços podem surgir, por meio da proximidade das empresas com seus clientes, onde emergem novas condições de mercado. O Conhecimento pode contribuir no planejamento de novas idéias, potencializar as atividades e habilidades, e o que agrega na capacidade de inovação (Zawislak et al., 2012).

Da mesma forma, o modelo 2 indica que a inovação tem efeito positivo no desempenho da empresa ($\beta = 0,436$, $p < 0,000$), ou seja, as inovações em produtos/serviços e

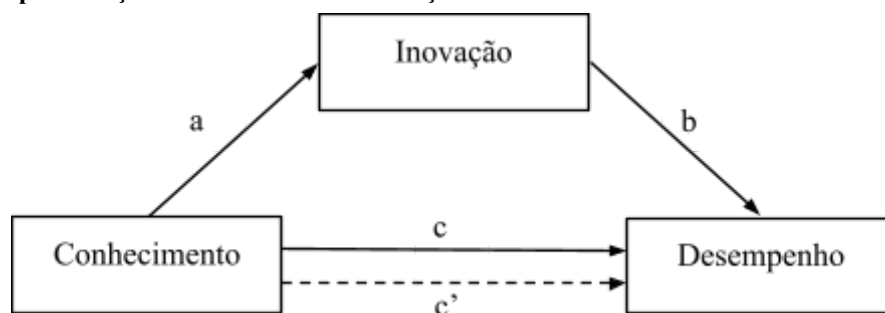
em processos contribuem para o desempenho da empresa. Assim, é possível explicar que o desempenho pode ser resultado de inovações que são desenvolvidas dentro da empresa, confirmando a hipótese 2. A capacidade de inovação tende a ser mais determinante do que a produtividade na competitividade das empresas (Becattini,1999). Estudos evidenciados por outros autores como Roberts e Amit (2003) e Venkatraman e Ramanujam (1986) confirmam que quanto maior a capacidade inovadora, maior o desempenho e, que a inovação influencia positivamente no desempenho da empresa.

O treinamento em geral pode ser considerado um recurso que traga vantagem competitiva Barney (1991), que por consequência seria um indicador de inovação. Bessant e Tidd (2007) justificam em seus estudos que a inovação está associada ao crescimento econômico. A inovação tem forte correlação com o desempenho das empresas. Novos produtos ou serviços ajudam a reter melhor participação e lucratividade no mercado (Bessant & Tidd, 2009).

No modelo 3, observa-se que o acesso ao Conhecimento tem efeito positivo no desempenho da empresa ($\beta = 0,266$, $p < 0,000$), ou seja, o conhecimento, financeiros, organizacionais e humanos contribuem para o desempenho da empresa. Com isso, a habilidade de organizar o conhecimento disponível e/ou acessado pela empresa pode ser determinante para o aumento do desempenho, confirmando a hipótese 3.

A partir da comprovação da existência de efeito significativo entre as variáveis de estudo, foi verificado o efeito mediador da inovação na relação entre o acesso aos recursos e o desempenho da empresa. Assim, o teste do efeito mediador da inovação foi realizado com base na técnica de regressão linear com mediação, representada na Figura 3, a partir dos caminhos (a, b, c, c'), que caracterizam as relações hipotetizadas.

Figura 2:
Representação dos caminhos da mediação



Fonte: Elaborada pela autor (2022)

Para a análise de mediação foi proposto o modelo 4, com 3 regressões lineares (Tabela 6), que descrevem as implicações das variáveis de estudo. Com isso, as regressões lineares indicam o poder de explicação das relações hipotetizadas em cada um dos caminhos propostos.

Tabela 6:

Resumo dos modelos de regressão linear com os efeito da mediação

Caminho (relação hipotetizada)	R	R²	F	df 1	df 2	Sig.
a (X→M)	0,510	0,260	102,940	1	293	0,000
b (M→Y) c' (X→Y)	0,439	0,193	34,838	2	292	0,000
c (X→Y)	0,266	0,071	22,305	1	293	0,000

Nota. X = Recursos; M = Inovação; Y = Desempenho. Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Nas três hipóteses a significância estatística apresentam $p < 0,000$, sendo que inovação apresentou , sendo que a $c'(X \rightarrow Y)$ controlado por M o efeito direto do modelo, conhecimento impactando em desempenho, controlado por inovação, na regressão linear da relação (X→M) do efeito da variável independente conhecimento (X) na variável dependente inovação (M), representa o caminho **a** tem poder de explicação de 26% ($R^2 = 0,260$), ao passo a regressão linear múltipla da relação (M→Y) do efeito da variável independente inovação (M) na variável dependente desempenho (Y) e da relação (X→Y) do efeito da variável independente conhecimento (X) na variável dependente (Y), representam os caminhos **b** e **c'**, têm poder de explicação de 19,26% ($R^2 = 0,193$).

Nota-se que as relações **b** e **c'**, quando realizadas de forma individualizadas têm um menor poder de explicação (Tabela 3). Por outro lado, a regressão linear simples da relação variável independente conhecimento do efeito da variável dependente desempenho (X→Y), representa o caminho **c**, tem poder de explicação de 7,07% ($R^2 = 0,071$).

Na Tabela 7, verifica-se o quanto cada relação hipotetizada contribui para explicar o modelo de mediação, com base nos caminhos estabelecidos. Desse modo, os valores estimados dos coeficientes das regressões lineares possibilitam a interpretação da participação das relações no modelo de mediação.

Tabela 7

Coeficientes das regressões lineares do modelo de mediação simples

Caminho Relação hipotetizada		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado Beta (β)	t	Sig.	Intervalo de confiança (95%)	
		Beta (β)	Erro				LI	LS
a	Conhecimento → Inovação	0,9309	0,092	0,5099	10,146	0,000	0,750	1,112
b	Inovação → Desempenho	0,4394	0,066	0,406	6,640	0,000	0,309	0,570
c'	Conhecimento → Desempenho	0,1166	0,121	0,059	0,966	0,335	-,121	0,354
c	Conhecimento → Desempenho	0,526	0,111	0,266	4,723	0,000	0,306	0,745

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Os coeficientes indicam que as relações hipotetizadas têm efeitos significativos, encontrando-se dentro do intervalo de confiança aceitável. Dessa maneira, existe um efeito positivo na relação hipotetizada entre conhecimento e inovação ($\beta_{np} = 0,930$; $\beta_p = 0,509$; $p < 0,000$), ao passo que existe um efeito positivo na relação hipotetizada entre conhecimento e desempenho ($\beta_{np} = 0,526$; $\beta_p = 0,0,266$; $p < 0,000$).

Da mesma forma, existe um efeito positivo nas relações hipotetizadas entre inovação e desempenho ($\beta_{np} = 0,439$; $\beta_p = 0,406$; $p < 0,000$) e entre conhecimento e desempenho ($\beta_{np} = 0,117$; $\beta_p = 0,059$; $p < 0,335$) não possui efeito significativo, devido ao $p < 0,05$. Além disso, a interpretação dos caminhos é complementada com os coeficientes dos efeitos (Tabela 8), que quantificam os efeitos entre as variáveis com e sem mediação.

Tabela 8:

Resumo dos efeitos do modelo de mediação simples

Caminho Efeito Relação hipotetizada	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado Beta (β)	t	Sig.	Intervalo de confiança (95%)	
	Beta (β)	Erro				LI	LS
c Efeito total Conhecimento $\rightarrow$ Desempenho	0,526	0,111	0,266	4,7228	0,000	0,306 6	0,744 8
c' Efeito direto Conhecimento $\rightarrow$ Desempenho	0,117	0,120	0,059	0,9655	0,335	-,121	0,354
ab Efeito indireto Conhecimento $\rightarrow$ Inovação $\rightarrow$ Desempenho	0,409	0,040	0,207	---	---	0,131	0,288

Nota. LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior. Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

O modelo de mediação proposto é confirmado pela análise dos efeitos total, direto e indireto, demonstrando, assim, efeitos significativos. O efeito total (caminho c = Conhecimento $\rightarrow$ Desempenho) foi de 52,6% ($\beta_{np} = 0,526$; $\beta_p = 0,266$; $p < 0,000$) e representa o efeito da variável independente sobre a variável dependente.

Para estimar o efeito da mediação, realizou-se a análise dos efeitos diretos e indiretos, ou seja, dos outros caminhos (b e c'). O efeito direto (c' = Conhecimento $\rightarrow$ Desempenho) foi de 11,7% ($\beta_{np} = 0,117$; $\beta_p = 0,059$; $p < 0,000$) e representa o efeito da variável independente sobre a variável dependente controlado pela variável mediadora.

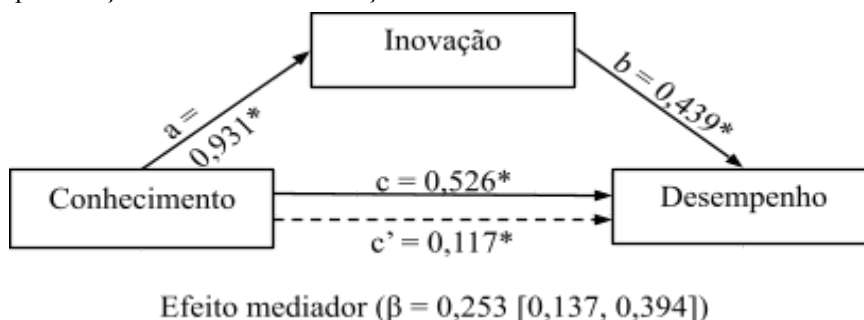
Logo o cálculo da Proporção da Mediação: À medida que a concretização da inovação mediava a relação entre conhecimento e desempenho, a variável inovação mediou aproximadamente 77,76% da relação entre conhecimento e desempenho.

O efeito indireto (ab = Conhecimento $\rightarrow$ Inovação $\rightarrow$ Desempenho) foi de 40,9% ($\beta_{np} = 0,409$; $\beta_p = 0,406$; $p < 0,000$) e representa o efeito de dois caminhos a e b, ou seja, o efeito da variável independente sobre a variável dependente, por meio da variável mediadora. De tal modo, que o efeito indireto (ab) é a diferença entre o efeito total e o efeito direto. Embora a literatura indique que na interpretação dos resultados da análise de mediação são utilizados os coeficientes não padronizados (Hayes & Scharkow, 2013), optou-se por apresentar ambos os coeficientes (β_{np} e β_p).

Desta forma, os resultados indicam o efeito mediador da inovação na relação entre os recursos e o desempenho, ou seja, quando a inovação é adicionada como mediadora - efeito

indireto (ab) -, ocorre uma redução do efeito direto (c'), quando comparado com o efeito total (c), sendo, assim, confirma-se a mediação parcial (Figura 3).

Figura 3:
Representação dos efeitos da mediação



Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Neste sentido, buscou-se investigar em que medida a concretização da inovação mediava a relação entre conhecimento e desempenho a inovação, para a execução dos cálculos foi utilizado o programa SPSS. O efeito de mediação (efeito indireto) foi significativo, conforme demonstra a figura 3, a variável inovação mediou aproximadamente 40,90% da relação entre conhecimento e desempenho, produzindo um efeito positivo na relação entre conhecimento e desempenho, confirmando a hipótese 4. Assim, a empresa que tem mais facilidade em disponibilizar o conhecimento, desenvolve mais inovações em produtos e/ou serviços e em processos e, em consequência, melhora o seu desempenho.

Por outro lado, este estudo foi realizado com uma organização inserida em um contexto de incertezas e complexidades, visto que a crise sanitária mundial impôs inúmeras restrições. Essas restrições provocaram mudanças organizacionais no sentido principalmente de disponibilizar o contato direto entre as pessoas (conhecimento tácito). Desta forma, a organização também, teve que se adaptar ao distanciamento social e aos impactos causados pelo desequilíbrio entre a oferta e demanda, de alguns produtos que tiveram maior procura, como produtos de higiene, limpeza e medicamentos.

Além disso, se intensificaram as mudanças nos processos internos, provocando um aumento de inovações, especialmente, em serviços e em processos. As empresas têm desenvolvido inovações em serviços, por exemplo, realizando o contato do coordenadores regionais diariamente com as lojas, bem como possibilitando o uso da internet entre os funcionários para troca de informações, ao mesmo tempo, em que se criam diversos APPs para conexão com o cliente e processos para facilitar a retirada dos produtos em qualquer loja ou entrega diretamente em casa, facilidade no layout das lojas tornando a compra mais atrativa e

direcionada, procurando o atendimento rápido e mais seguro entre os usuários evitando as aglomerações.

Entretanto, na pesquisa de campo, ficaram evidenciados alguns resultados divergentes, como a dificuldade de contratação de empregados qualificados, e comprometido com o crescimento da organização, com a pandemia abrindo a possibilidade de home office muita mão de obra optar por este caminho, lembrando que a organização possui aplicativos para compra direta, mas o maior impacto é nas vendas diretas nas farmácias.

Com isso, os resultados corroboram com a literatura que indica que os conhecimentos geram inovações, que aumentam o desempenho financeiro da empresa (Ferreira, Basso, & Kimura, 2014; Lazzarotti, Marcon, & Bandeira-de-Mello, 2014). Além disso, os estudos indicam o efeito da relação entre recursos intangíveis e inovação no desempenho da empresa (Rua, Ferreira, Oliveira, & Bernandes, 2021; Lukovszki, Rideg, & Sipos, 2021).

Desta forma, a inovação pode envolver diferentes tipos de recursos, gerando efeito na competitividade e na vantagem competitiva, que é mensurada pelo desempenho da empresa (Marin, Martín, & Rubio, 2017). Assim, a relação entre o conhecimento e desempenho, pode ser mediada pela inovação (e. g., Andriopoulos & Lewis, 2009; Rua, Ferreira, Oliveira, & Bernandes, 2021).

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar a relação entre os conhecimentos, a inovação e o desempenho das empresas, a partir da mediação. Sendo assim, os resultados apresentados confirmaram as hipóteses do estudo e demonstraram que o acesso ao conhecimento têm efeito positivo no desempenho, mediado pela inovação. O estudo foi desenvolvido utilizando o aplicativo SPSS para a elaboração dos cálculos.

Por outro lado, este estudo foi realizado com uma organização inserida em um dos mercados que mais crescem na atualidade, pois está ligado a área de saúde na mesma proporção aumenta o nível de concorrência, onde se destacam os grandes grupos, visto que a crise sanitária mundial impôs inúmeras restrições. Essas restrições provocaram mudanças organizacionais no sentido principalmente de disponibilizar o contato direto entre as pessoas (conhecimento tácito), criando um vácuo, de como será trabalhado a partir de agora as integrações dos colaboradores principal disseminador do conhecimento tácito, face to face. Desta forma, a organização também, tem novos desafios de como não perder esse compartilhamento de conhecimento e continuar aproveitando o tanto a transferência como o compartilhamento de informações entre seus colaboradores, pois conforme relatado entre vários autores o conhecimento explícito não possui o mesmo impacto na evolução de processos do que o conhecimento tácito.

Além disso, a organização procurou se destacar em processos internos, provocando um aumento de inovações, especialmente, em serviços e em processos. A organização tem desenvolvido inovações em serviços, por exemplo, disponibilizando um colaborador (farmacêutico) para orientar os colegas na aplicação de ampolas e explicando através de treinamento como realizar e melhorar o atendimento, incentivando os layout que mais atraem os clientes e divulgando para outras lojas, contato do coordenadores regionais diariamente com as lojas, para repassar melhorias implantadas em outras lojas com resultados, bem como possibilitando o uso da internet entre os funcionários para troca de informações, ao mesmo tempo, em que se criam diversos APP para conexão com o cliente e processos para facilitar a retirada dos produtos em qualquer loja ou entrega diretamente em casa, facilidade no layout das lojas tornando a compra mais atrativa e direcionada, procurando o atendimento rápido e mais seguro entre os usuários evitando as aglomerações.

Neste contexto, a organização tem buscado constantemente através de treinamento melhorias no processo das lojas, seja no layout ou no processo interno buscando a

implantação das melhores práticas, no atendimento interno, provocando um aumento de inovações em serviços e em processos. Assim, o estudo buscou contribuir sobre o efeito da inovação no desempenho da empresa, utilizando para isso, o estudo em uma organização que está em 4º lugar no ranking das maiores empresas dentro do seu segmento.

As contribuições teóricas são apresentadas em quatro pontos. O primeiro ponto se refere a investigação teórica sobre o efeito do conhecimento na inovação, contribuindo, assim, com um método de pesquisa (quantitativa) utilizado nos estudos sobre a RBV e a inovação. O segundo, se refere à investigação entre a relação entre inovação e desempenho, corroborando com a corrente teórica que defende a existência do efeito positivo. O terceiro, trata da investigação entre o acesso ao conhecimento e o desempenho da empresa, corroborando para consolidar a RBV como uma teoria da vantagem competitiva. Como quarto ponto, o estudo contribui para ampliar a discussão sobre o papel mediador da inovação (Vincent, Bharadwaj, & Challagalla, 2018).

Após rodarmos os testes no SPSS identificamos que os resultados do estudo fornece contribuições gerenciais, como a comprovação de que a inovação tem um papel mediador entre o conhecimento e o desempenho das empresas. Esse fato evidencia que o acesso ao conhecimento, através da transferência e do compartilhamento podem contribuir para desenvolver inovações em processos organizacionais, que podem melhorar o desempenho das empresas, buscando obter vantagem competitiva. Porém, as empresas precisam estar cientes que o conhecimento precisa ser usado e buscar a melhor estratégia de disseminação que realmente tenha uma boa recepção e torne-se cultura na empresa e não dependa de 2 ou 3 pessoas com vontade de implantar as melhores práticas.

Durante a pesquisa foi necessário estabelecer os limites da amostra para que fosse possível obter dados mais homogêneos, além disso, limitou-se a realizar a coleta de dados em uma única organização, com lojas distribuídas nos estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Outro aspecto que limita a pesquisa, refere-se ao desenho teórico proposto, que utiliza a inovação somente como variável mediadora.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se investigar o papel da inovação como variável moderadora (Vincent, Bharadwaj, & Challagalla, 2018). Além disso, buscar outras organizações a nível dos 3 estados ou até mesmo no país inteiro, a fim de verificar o efeito mediador da inovação em outras organizações do ramo farmacêutico a nível estadual ou a nível nacional, deste modo, podem contribuir para compreender o papel da inovação como mediadora nas organizações que compõem este setor, identificando melhor quais as empresas que mais investem em inovação e se isso proporciona retorno no seu desempenho.

REFERÊNCIAS

- Alexander, A. T., & Childe, S. J. (2013). Innovation: A knowledge transfer perspective. *Production Planning & Control*, 24(2-3), 208-225.
- Atkinson, A. A., & Waterhouse, J. H. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), p. 25-38.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bayarçelik, E., Taşel, F., & Apak, S. (2014). A research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 202-211.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.032>
- Becattini, G. Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts. In: ICSB WORLD CONFERENCE, 44., 1999, Naples. *Proceedings. Washington*: ICSB, 1999.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Bookman Editora.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Crespo, C. F., Lages, L. F., & Crespo, N. F. (2020). Improving subsidiaries' innovation through knowledge inflows from headquarters and peer subsidiaries. *Journal of International Management*, 26(4), s/n.
- Chakravarthy, B. S. (1986). *Measuring strategic performance*. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437–458.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1999). *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert systems with Applications*, 32(1), 38-46.

- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Métodos de integração da moderação e mediação: uma estrutura analítica geral utilizando análise de caminho moderada. *Métodos psicológicos*, 12(1), 1.
- Ferreira, J. J. de M., Marques, C. S. da E., & Barbosa, M. J. (2007). Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da região da beira Interior. *Innovation & Management Review*, 4(3), 117-132.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). A relativa confiabilidade dos testes inferenciais do efeito indireto na análise da mediação estatística: o método realmente importa?. *Ciência psicológica*, 24(10), 1918-1927.
- Ishrat, R., & Rahman, W. (2019). FACTORS OF KNOWLEDGE SHARING: A LITERATURE REVIEW. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 5(2), 219-254.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International journal of project management*, 21(4), 281-290.
- Laimer, C. G., & Laimer, V. R. Gestão do Conhecimento nas Organizações: 2013.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório.
- Li, J., & Lee, R. P. (2015). Can knowledge transfer within MNCs hurt subsidiary performance? The role of subsidiary entrepreneurial culture and capabilities. *Journal of World Business*, 50(4), 663-673.
- Malhotra, N. K., & Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa básica de marketing: Integração das mídias sociais.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management international review*, 47(4), 567-593.
- Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.
- Najafi-Tavani, Z., Robson, M. J., Zaefarian, G., Andersson, U., & Yu, C. (2018). Building subsidiary local responsiveness:(When) does the directionality of intrafirm knowledge transfers matter? *Journal of World Business*, 53(4), 475-492.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1996). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? *International Journal Production Economics*, 46-47.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2015). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Leading Issues in Knowledge Management*, 2(2), 73.
- Rajabion, L., Mokhtari, A. S., Khordehbinan, M. W., Zare, M., & Hassani, A. (2019). The role of knowledge sharing in supply chain success. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
- Reilly, M., & Scott, P. S. (2014). Subsidiary driven innovation within shifting MNC structures: Identifying new challenges and research directions. *Technovation*, 34(3), 190-202.
- Russo, R. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova cultural.
- Schumpeter, J. A. (1988). Capitalismo, sociedade e democracia. *São Paulo: Abril Cultural*.

- Silva, T. C. D. M. (2017). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas do setor bancário.
- Song, J. (2014). Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 73-84.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Takahashi, V. P. (2005). Transfer of technological knowledge: a multiple case study in the pharmaceutical industry. *Gestão & Produção*, 12(2), 255-269.
- Teece, D. J., Pisano G., & Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teixeira, N. (2008). A rendibilidade e a criação de valor. XIII Encontro AECA, Aveiro.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.
- Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., & Challagalla, G. (2018). Antecedents, consequences, and the mediating role of innovation: empirical generalizations. In *Handbook of Research on New Product Development*. Edward Elgar Publishing.
- Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94, 102010.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Najafi-Tavani, Z., Robson, M. J., Zaefarian, G., Andersson, U., & Yu, C. (2018). Building subsidiary local responsiveness:(When) does the directionality of intrafirm knowledge transfers matter?. *Journal of World Business*, 53(4), 475-492.
- Grant, D. S., & Barnet, R. C. (1991). Irrelevance of sample stimuli and directed forgetting in pigeons. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 55(1), 97-108.
- Campos, José Antonio (1998). Cenários Balanceado. São Paulo: Aquariana; São Paulo.

- Dube, L., & Ngulube, P. (2012). Knowledge sharing in a multicultural environment: challenges and opportunities. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 78(1), 68-77.
- Nodari, Felipe A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva. / Felipe Nodari. – Porto Alegre, 2013
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Corte, V. F. D., & Waquill, P. D. (2015). Innovation in the industry of wheat derivatives in Brazil. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 17(4), 479-490.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Costa Neto, E. C., Perin, M. G., & Ferreira, G. C. (2019). Transferência de conhecimento: a perspectiva empresarial. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(2), 195-216.
- Zawislak, P., Alves, C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>