



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

[alcance@univali.br](mailto:alcance@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

BIRCH GONÇALVES, ROBERTO; BERGMANN BORGES VIEIRA, GUILHERME; ÁVILA PEDROZO, EUGÊNIO

O IMPACTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DO APRENDIZADO NO DESEMPENHO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Revista Alcance, vol. 21, núm. 4, outubro-diciembre, 2014, pp. 674-694

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747165005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**O IMPACTO DA CAPACIDADE  
ABSORPTIVA E DO APRENDIZADO  
NO DESEMPENHO INTERNACIONAL  
DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE  
MÚLTIPLOS CASOS**

**Revista ALCANCE**

**Eletrônica**

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

*THE IMPACT OF ABSORPTIVE CAPACITY AND  
LEARNING ON COMPANIES' INTERNATIONAL  
PERFORMANCE: A MULTIPLE CASE STUDY*

v. 21; n. 04

Out./Dez.-2014

Doi: alcance.v21n4.p674-694

Submetido em: 21/08/2013

Aprovado em: 25/11/2014

*EL IMPACTO DE LA CAPACIDAD ABSORPTIVA  
Y DEL APRENDIZAJE EN EL DESEMPEÑO  
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS: UN  
ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS*

**ROBERTO BIRCH GONÇALVES<sup>1</sup> |  
GUILHERME BERGMANN BORGES VIEIRA<sup>2</sup> | EUGÊNIO ÁVILA PEDROZO<sup>3</sup>**

## **RESUMO**

A internacionalização das empresas as coloca frente a desafios e situações de intensa competitividade, exigindo constante adaptação. Nesse contexto, são aplicadas inúmeras estratégias de inserção, manutenção ou expansão que necessitam estar adequadas ao ambiente externo, de modo que as organizações precisam identificar, aprender e utilizar novos conhecimentos que lhes auxiliem a tornar suas ações mais assertivas. Nesse contexto, a capacidade de aprendizado estruturada pelo construto da Capacidade Absortiva (ACAP) é um elemento facilitador para a empresa. A presente pesquisa tem como objetivo analisar como os novos conhecimentos que chegam à empresa são instrumentalizados pela capacidade absorptiva e auxiliam no processo de adaptação e melhoria de sua atuação internacional. Para tanto, utilizou-se de um estudo empírico-qualitativo para entender profundamente esse processo, avaliando-se, em dois estudos de casos, a forma como a ACAP influenciou a *performance* internacional. O estudo mostrou que existe uma relação direta entre a ACAP e o desempenho internacional das empresas analisadas.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Capacidade Absortiva. Recursos Estratégicos.

## **ABSTRACT**

The internationalization of companies leads them to face challenges and situations of intense competition, requiring constant adjustment. In this context, innumerable insertion, maintenance or expansion strategies are applied, which need to be adapted to the external environment. As such, organizations need to identify, learn, and use new knowledge to

1 Doutor, Universidade de Caxias do Sul, [rbgoncal@ucs.br](mailto:rbgoncal@ucs.br).

2 Doutor, Universidade de Caxias do Sul, [gbvieira@cpovo.net](mailto:gbvieira@cpovo.net).

3 Doutor, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, [eapedrozo@ea.ufrgs.br](mailto:eapedrozo@ea.ufrgs.br).

assist them in making their actions more assertive. In this context, the capacity to learn, structured by the Absorptive Capacity (ACAP) construct, is a facilitating element for a company. This research proposes to identify and analyze how new knowledge entering a company, guided by the absorptive capacity, assists in the adaptation process and improvement of its international operations. We therefore used a qualitative empirical study to understand this process in greater depth, by evaluating how ACAP influenced international performance in two case studies. The study showed that there is a direct relationship between ACAP and the performance of the international companies analyzed.

**Keywords:** Internationalization. Absorptive Capacity. Strategic Resources.

## RESUMEN

La internacionalización de las empresas las coloca frente a retos y situaciones de intensa competitividad que exigen constante adaptación. En ese contexto se aplican innumerables estrategias de inserción, manutención o expansión que necesitan estar adecuadas al ambiente externo, de modo que las organizaciones precisan identificar, aprender y utilizar nuevos conocimientos que les ayuden a volver más asertivas sus acciones. En este ámbito la capacidad de aprendizaje estructurada por el constructo de la Capacidad Absortiva (ACAP) es un elemento facilitador para la empresa. La presente investigación tiene como objetivo analizar cómo la capacidad absortiva instrumentaliza los nuevos conocimientos que llegan a la empresa y auxilian en el proceso de adaptación y mejoría de su actuación internacional. Para ello se utilizó un estudio empírico cualitativo para entender profundamente ese proceso evaluándose, en dos estudios de casos, la forma en la que la ACAP influenció la *performance* internacional. El estudio mostró que existe una relación directa entre la ACAP y el desempeño internacional de las empresas analizadas.

**Palabras clave:** Internacionalización. Capacidad Absortiva. Recursos Estratégicos.

## INTRODUÇÃO

A *performance* bem-sucedida em mercados internacionais conduz as empresas a desenvolverem estratégias constantemente renovadas e inovadoras. Uma das formas organizacionais mais exitosas para empresas inovadoras e adaptadas a novos desafios de mercado são as organizações que aprendem (SENGE, 1990).

A aprendizagem no cotidiano organizacional deve ser vista como um processo em que os indivíduos da firma detectam erros e os corrigem; ao fazerem isso, estarão reestruturando a teoria em uso na empresa (ARGYRES, 1996). Portanto, o grande desafio está no processo de incluir constantemente novos conhecimentos e torná-los úteis. Assim, o processo de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos precisa ser coordenado e tratado de forma estratégica. Em última instância, o exercício desse processo gera benefícios econômicos para a empresa e para os seus colaboradores (TERRA, 2005).

Por meio do aprendizado, a empresa obtém novos conhecimentos, alterando a forma com que compreende e lida com seus recursos estratégicos. A abordagem da teoria do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), instrumentalizada pela Capacidade Absortiva - ACAP (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002; ERIKSSON; CHETTY, 2003; CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014; LIN *et al.*, 2012; GUNAWAN; ROSE, 2014; LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014), permite à empresa identificar, disseminar, usar e explorar os novos conhecimentos, com vistas a melhorar e tornar mais assertiva sua estratégia internacional (GUNAWAN; ROSE, 2014).

Desse modo, pode-se relacionar o desenvolvimento da ACAP com a *performance* organizacional (ZAHRA; GEORGE, 2002), com o desenvolvimento de produtos, com a redução de custos (FERNHABER; PATEL, 2012) e com a adaptação nas condições competitivas e de inovação (LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014). Sendo assim, a ACAP pode ser considerada um aspecto a ser considerado pelas empresas na busca por melhores condições competitivas em mercados internacionais.

Dado esse contexto, a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão: em que medida o aprendizado, instrumentalizado pela ACAP, impacta as estratégias e a *performance* em mercados internacionais? Objetiva-se entender, também, como os novos conhecimentos são agregados à base de conhecimento existente, alterando a forma como a empresa lida com seus recursos e com sua capacidade competitiva internacional, em especial nas questões de inovação.

Para responder a esse questionamento, utilizou-se o método do estudo de casos múltiplos em empresas com boa *performance* internacional de uma região do sul do Brasil com elevada representatividade dentro do setor metal mecânico, sendo considerada o segundo maior polo desse segmento em nível nacional.

A estrutura do artigo inicia com a revisão bibliográfica sobre os conceitos fundamentais da ACAP, tendo como foco a implicação desse construto no dia a dia das empresas de médio porte. Em seguida, é detalhado o método utilizado - estudo qualitativo de múltiplos casos. Os casos referem-se a empresas da região serrana do Rio Grande do Sul com forte representatividade econômica no setor metal mecânico.

## A CAPACIDADE ABSORTIVA (ACAP)

A qualidade e a eficácia do aprendizado obtido pelas empresas estão relacionadas com sua capacidade de absorver e coordenar o conhecimento, transformando-o em ações para o cumprimento de seus objetivos. Vários autores (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990, 1994; LANE; KOKA; PATHAK, 2002, 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002) têm apontado a capacidade absorptiva como um dos construtos mais importantes para a pesquisa sobre o conhecimento e a sua forma de se integrar às capacidades da empresa, inclusive sob o ponto de vista da ampliação da capacidade empreendedora (ENGELEN *et al.*, 2014).

Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) apresentaram o conceito seminal de capacidade absorptiva como sendo a habilidade de reconhecer o valor no novo, na informação externa, assimilando-a e aplicando-a com fins comerciais. Ou seja, trata-se de um processo de identificação, compreensão e exploração do conhecimento adquirido. Para esses autores, existem diferenças entre a capacidade absorptiva organizacional e a capacidade absorptiva individual de seus colaboradores, embora a capacidade da empresa dependa da capacidade de seus membros.

Esse processo se revela de maior importância se a empresa estiver em ambientes de rápidas mudanças, nos quais a não percepção, ou a percepção tardia, conduzem à perda de competitividade. Esse é o caso do ambiente competitivo internacional. Mesmo que a empresa entenda que haja necessidade de investimento, se isso for feito tardiamente, pode não surtir o efeito desejado. Nesse sentido, Cohen e Levinthal (1990) argumentam que a capacidade absorptiva pode ser parcialmente “comprada” mediante a contratação de algum funcionário ou treinamento. Esse funcionário agiria como um *gatekeeper* (ALLEN, 1977), que é a pessoa que facilita a comunicação e a passagem do conhecimento pelas fronteiras da organização, principalmente quando a diferença de conhecimento dos indivíduos internos e externos à empresa é grande. Portanto, as empresas que não possuem competências importantes podem adquiri-las. No entanto, deve-se avaliar cuidadosamente o *trade-off* entre os tipos de competência a desenvolver e adquirir (QUINN; BARUCH; ZIEN, 1997).

Outro aspecto abordado por Cohen e Levinthal (1990) é que o conhecimento anterior que a empresa detenha permite e facilita a assimilação e a exploração de um novo conhecimento, de tal sorte que alguma parte do novo conhecimento deveria guardar alguma similaridade com conhecimentos anteriores para tornar a absorção mais efetiva. Além disso, para esses mesmos autores, a capacidade absorptiva depende de fatores como: i) a estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a empresa; ii) a estrutura de comunicação da empresa com suas partes; e iii) a forma como é compartilhada a linguagem dentro da organização.

Para efeito deste estudo, o conceito de capacidade absorptiva provém do trabalho de Lane, Koka e Pathak (2006, p. 836), que afirmam que ela é “a habilidade para identificar e atribuir valor ao conhecimento externo, assimilá-lo e comercialmente aplicá-lo”. Portanto, o sentido da eficácia da Capacidade Absorptiva está ligado à sua aplicabilidade comercial, ou seja, ao uso que a empresa faz desse conceito - se é capaz de gerar valor para si a partir dos conhecimentos novos adquiridos.

### Implicações do Construto ACAP para as Empresas

Lane, Koka e Pathak (2002) afirmam que desenvolver e manter a capacidade absorptiva é crítico para a sobrevivência de longo prazo, pois a ACAP pode complementar, reforçar ou reorientar a base de conhecimento da empresa. Zahra e George (2002) entendem que, mesmo com o crescimento do uso do construto da capacidade absorptiva (ACAP), algumas limitações persistem. As limitações referem-



se à ambiguidade e à diversidade dos conceitos, provocando dificuldades nos estudos empíricos realizados. Ao revisarem a literatura, os autores consolidaram estudos anteriores sobre a capacidade absorativa, apontando quatro dimensões principais (Figura 1).

Figura 1: Dimensões da ACAP

Dimensão/Capacidade	Componentes	Papel e Importância
Aquisição	Investimento anterior Conhecimento anterior Intensidade Velocidade Direção	Escopo de busca Esquema perceptivo Novas conexões Velocidade do aprendizado Qualidade do aprendizado
Assimilação	Entendimento	Interpretação Compreensão Aprendizado
Transformação	Internalização Conversão	Sinergia Recodificação Bi-associação
Exploração	Uso Implementação	Competência Central Colheita de recursos

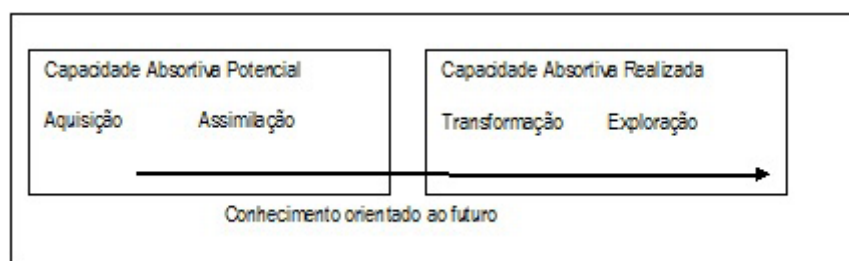
Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

As dimensões apresentadas na Figura 1 são definidas do seguinte modo: i) aquisição - como os conhecimentos externos são identificados e adquiridos; ii) assimilação - rotinas e processos que permitem à empresa analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida; iii) transformação - desenvolvimento e refinamento de rotinas que facilitem a combinação dos conhecimentos recém-obtidos com os antigos; iv) exploração - refinamento, extensão e alavancagem das competências existentes ou criadas pela incorporação do conhecimento adquirido. Embora essas capacidades guardem aspectos comuns e tenham a mesma finalidade nas empresas, sofrem efeitos de forma diferente por terem distintos caminhos de desenvolvimento. Em resumo, a capacidade de absorção é um fenômeno relacional. Para assimilar coletivamente o conhecimento individual, é necessário contar com várias habilidades distintas e com capacidade de assimilação (LIN *et al.*, 2012).

Percebe-se na Figura 1 que as dimensões são divididas em componentes que as firmas devem entender e praticar com vistas a desenvolver a ACAP em sua plenitude. Além disso, pode-se analisar cada um desses componentes pelo seu papel e importância, classificando-se como a empresa está em relação à ACAP e o que pode ser feito para melhorar sua capacidade de absorver conhecimento, transformando-o em resultados econômicos.

Nesse sentido, os autores propuseram uma ampliação do conceito de capacidade absorptiva (ACAP), considerando-a como sendo uma capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e intrínseca à criação e à utilização do conhecimento que faz com que a empresa tenha a habilidade de obter e sustentar uma vantagem competitiva. Segundo esse novo conceito, duas visões devem compor a Capacidade Absortiva: i) a capacidade potencial (PACAP); e ii) a capacidade realizada (RACAP) (ZAHRA; GEORGE, 2002). A capacidade potencial compreende as fases de aquisição e assimilação, sendo como um funil (Figura 2) que conduz a novidade e a diversidade do conhecimento (MELKAS; HARMAAKORPI, 2008) externo para dentro da empresa. A capacidade realizada foca a transformação e a exploração do conhecimento externo obtido, ou seja, a operacionalização, transformando o conhecimento em ação, resultado e, principalmente, inovação (LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014).

Figura 2: Relação entre Capacidade Absortiva Potencial e Realizada



Fonte: Adaptado de Melkas e Harmaakorpi, baseados em Zahra e George (2002) e Uotila *et al.* (2006).

Para Zahra e George (2002), a capacidade potencial tem recebido menos importância, em termos de estudos empíricos, do que a realizada. Essa disfunção deveria ser resolvida, pois a capacidade potencial é que permite à empresa ser mais flexível estrategicamente e ter graus de liberdade para se adaptar e se envolver em ambientes competitivos, possibilitando sustentar uma vantagem competitiva. Portanto, a PACAP deixa a firma pronta para adquirir e assimilar os conhecimentos externos, capacitando-a a dar valor à informação e compreendendo seu potencial de transformar sua base de conhecimento, até mesmo por mimetismo de produtos e processos (HURMELINNA-LAUKKANEN; PUUMALAINEN, 2013). Já a RACAP reflete a capacidade de a firma alavancar o conhecimento que foi absorvido (ZAHRA; GEORGE, 2002). A razão entre a PACAP e a RACAP dá origem ao fator de eficiência ( $n$ ), relacionado à capacidade e à eficiência da empresa de transformar o conhecimento potencial em conhecimento passível de ser usado. Pode-se concluir que a existência do fator de eficiência mostra que as empresas possuem níveis variados de habilidade para identificar, dar valor e transformar conhecimento, devido à sua experiência e ao tempo de atuação internacional (ERIKSSON; CHETTY, 2003; CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014). Além disso, a RACAP está mais diretamente

ligada ao desempenho da empresa por ter a ver com a exploração do conhecimento obtido e sua transformação em resultado.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Roesch (2005), a escolha da metodologia a ser adotada em uma pesquisa pode ser qualitativa e/ou quantitativa, e qualquer projeto pode ser desenvolvido usando um desses modos ou mesmo uma combinação dos mesmos. Como metodologia de pesquisa para o presente trabalho, escolheu-se o método do estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, indicado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, situação verificada neste estudo. Portanto, o método escolhido é pertinente, uma vez que é difícil separar o contexto da ACAP proveniente da internacionalização do seu reflexo sobre o desempenho internacional da empresa, devido ao dinamismo desses fatores e à possibilidade de se autoinfluenciarem.

As proposições para entender o fenômeno se fundamentam no “como” e no “por que” as dimensões da ACAP se formam e contribuem para a internacionalização. Dentre os tipos de estudo de caso classificados por Yin (2005), o que mais se encaixa neste trabalho é o estudo de caso explanatório.

A opção por um estudo de casos múltiplos deveu-se ao fato de que a internacionalização, que é o pano de fundo da presente pesquisa, não se caracterizar como um evento raro, o que poderia justificar a realização de um estudo de caso único (YIN, 2005). No entanto, apesar de um estudo multicaso propiciar uma maior percepção do que o caso único, a estrutura metodológica adotada para ambos é idêntica. A análise de múltiplos casos faz sentido porque verifica não apenas similaridades, mas também diferenças entre os casos estudados. Além disso, permite identificar as complementaridades entre um estudo e outro, enriquecendo as análises para que outras empresas possam melhorar sua perspectiva a respeito de como gerir a ACAP.

Assim, desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos, sendo escolhidas empresas que atuam no mesmo setor de atividade, com o intuito de obter respostas comparativas. Portanto, as respostas são comparáveis devido ao fato de as empresas pertencerem ao mesmo setor, e podem ser contrastadas com o histórico de cada organização.

### Escolha das Empresas

Tendo como base a aplicação da metodologia de estudo de casos múltiplos, o objeto desta pesquisa foi efetivado em duas empresas do setor metal mecânico da região serrana do Rio Grande do Sul. As empresas reservam um caráter de boa tecnologia, são intensivas em mão de obra e apresentam maturidade no mercado



internacional, o que possibilitou realizar um estudo comparativo entre os tipos de métodos e os processos desenvolvidos por cada organização, desde sua fundação até o momento atual, incluindo também perspectivas futuras. Além disso, as empresas possuem um processo de internacionalização contínuo, o que permite avaliar os erros e os acertos, caracterizando a influência que o processo teve sobre a capacidade absorptiva.

A seleção das empresas, visando à unicidade dos casos em estudo, obedeceu aos seguintes critérios: i) empresas de médio porte, por se entender que a contribuição do estudo para esse tipo de empresas seria maior do que para organizações de grande porte; ii) manufatureiras, devido à região escolhida caracterizar-se por ser de produção intensiva; iii) localizadas na região serrana do Rio Grande do Sul, em função da representatividade do polo metal-mecânico dessa região no Brasil, sendo o 2º maior em nível nacional; e iv) com no mínimo cinco anos de internacionalização, para que se tivesse uma ideia exata de sua evolução e se pudessem analisar as possíveis modificações sobre os recursos estratégicos. Cabe destacar que, a fim de preservar a identidade das empresas estudadas, as mesmas serão tratadas como empresa M e empresa H.

### Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, apoiadas por um roteiro semiestruturado e complementadas por observação direta não participante e pesquisa documental. O uso dessas técnicas objetivou ampliar a base de informações para que a análise pudesse ser o mais eficaz possível.

Ressalta-se que, para aprimorar o instrumento de pesquisa, foram realizadas duas entrevistas prévias em empresas consideradas como casos-piloto. Após a primeira entrevista, o roteiro de questões foi aprimorado e aplicado em outra empresa para confirmação. As duas empresas consideradas como casos-piloto pertencem ao mesmo setor e têm porte semelhante ao das empresas analisadas no estudo de casos múltiplos.

Nas duas empresas (codificadas como H e M) foram entrevistados os fundadores, os executivos principais e os gerentes das áreas de manufatura e comercial, sendo que na empresa M foi entrevistado também o gerente de engenharia. Portanto, na empresa H foram realizadas quatro entrevistas, sendo os entrevistados identificados por H1, H2, H3 e H4. Na empresa M, por sua vez, foram realizadas cinco entrevistas, sendo os entrevistados identificados como M1, M2, M3, M4 e M5. Portanto, foram realizadas nove entrevistas, as quais tiveram uma duração aproximada de uma hora cada.

As empresas forneceram total acesso às instalações e aos documentos, tais como: informações sobre o sistema da qualidade, catálogos de produtos, fotos e escritos sobre a história da empresa e histórico das operações de comércio internacional. Além disso, foram consideradas informações disponíveis nos *websites* das empresas.

## Procedimentos de Análise de Dados

Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo por categorização (dimensões). Isso significa isolar, classificar e organizar os dados em diferentes classes (BARDIN, 2004).

Na primeira parte da análise, foi observada a ACAP em cada uma das empresas estudadas, considerando-se as quatro categorias (dimensões) utilizadas para explicá-la: aquisição; assimilação; transformação e exploração. Além disso, buscaram-se identificar os componentes específicos que evidenciam cada uma das categorias estudadas (Figura 1). Já na segunda parte da análise, comparou-se o quanto as empresas estudadas são capazes de obter resultados efetivos por meio da Capacidade Absortiva, considerando-se os conceitos de RACAP e PACAP.

## RESULTADOS

A capacidade absorptiva das empresas é o instrumento pelo qual se pode entender e gerenciar o processo de aprendizado, direcionando-o para o foco desejado pela empresa. Nesse sentido, Lane, Koka e Pathak (2002) afirmam que desenvolver e manter a capacidade absorptiva é crítico para a sobrevivência de longo prazo da empresa, pois a mesma pode reforçar, complementar, ou reorientar sua base de conhecimento.

A análise dos danos está alicerçada nas quatro dimensões propostas por Zahra e George (2002), observando-se como o processo transcorreu em cada empresa no que se refere à aquisição; à assimilação; à transformação e à exploração do conhecimento. As dimensões são medidas por meio de seus componentes, tendo em vista seu o papel em cada dimensão.

Cabe ressaltar que a análise classifica os casos estudados de acordo com a PACAP e a RACAP por se entender que essa classificação posiciona e evidencia qual das situações promove mais competitividade internacional.

### Capacidade Absortiva na Empresa H

No que se refere à primeira dimensão, denominada AQUISIÇÃO, foram estudados os componentes que formam essa dimensão (investimentos anteriores, conhecimento anterior, intensidade, velocidade e direção), cada um deles com seu papel definido.

O componente investimento anterior pode ser visto no processo de internacionalização, pois a empresa recebeu, no início de sua atuação internacional, um pedido de compras de clientes brasileiros que foram se estabelecer fora do Brasil (Guiana). Portanto, a existência de uma rede de relacionamentos anteriormente estabelecida facilitou seu aprendizado inicial (LIN *et al.*, 2012). Esse foi um dos primeiros eventos que promoveram algum investimento e conhecimento sobre

exportação. Os investimentos iniciais foram “puxados” pelos clientes, como H1 alertou: “estes caras eram clientes nossos aqui, o processo ocorreu via clientes”. Outro investimento, que é uma prática comum na região do fundador, é o aprendizado com parceiros (LIN *et al.*, 2012). Esse fato pode ser visto nas participações das empresas em câmaras de indústria e instituições ligadas aos negócios, nas quais os assuntos são desenvolvidos e acabam por induzir determinadas ações, conforme H1 reportou: “como todo mundo falava sobre exportação, eu também queria um produto que pudesse vender fora do Brasil”.

O papel do conhecimento anterior (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014) foi resultante dos movimentos esporádicos de enviar peças para fora do Brasil e, também, das informações obtidas mediante a participação em eventos relacionados à exportação, dos contatos com outras empresas, da participação em eventos e das reuniões em associações e câmaras comerciais. Além disso, os produtos que formam a maior parte das exportações atuais da empresa (eletroferragens) somente começaram a ser produzidos a partir do conhecimento introduzido por um novo executivo que fora contratado (Sr. X). Neste caso, manifesta-se também o conhecimento anterior promovendo a inovação, pois um produto (peças fundidas) já era de pleno conhecimento e domínio da empresa, embora o outro (eletroferragens) ainda não o fosse. Mesmo que o conhecimento do Sr. X tenha sido importante, como ressaltou H2, a experiência foi fundamental (ERIKSSON; CHETTY, 2003 ; GUNAWAN; ROSE, 2014) para lançar o produto que hoje é o carro chefe. Portanto, os conhecimentos anteriores tiveram muita importância para a inovação (LIN *et al.*, 2012; LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014), a qual se materializou na criação dessa nova linha de produtos (eletroferragens) que, posteriormente, tornou-se o carro chefe de vendas, tanto no mercado interno quanto no externo.

A intensidade na busca de novos conhecimentos permite à empresa atingir áreas que, por vezes, não fazem parte do cotidiano da mesma. Isso pode representar novas oportunidades de negócio como, também, novas formas de tratar certos assuntos, por exemplo, as questões ambientais e sociais. A empresa mostrou-se firme nesse propósito, como se evidencia na afirmação de H2: “provocamos os funcionários a falarem sobre as condições do setor, ergonomia, segurança, melhoria da produtividade. O que você tem a falar sobre o seu setor? Eles falaram sobre tudo”. O papel da intensidade em definir novas conexões, interligando conhecimentos com outras áreas, permitiu à empresa estender seus conhecimentos e resultados em áreas importantes como segurança e meio ambiente, fatores valorizados pelos clientes internacionais.

A velocidade caracteriza o ritmo de aprendizado da organização, e é ditada pelo fato de ser uma empresa de transformação, com tempo de desenvolvimento, produção e entrega dilatado. Isso parece definir seu modo de atuação em termos de velocidade de aquisição do conhecimento. Esse fato pode ser observado no discurso de H2, quando se refere ao modo como foi aprendido o processo de

zincagem: “buscar uma pessoa que conhecia o assunto, depois buscar outra, somavam com a gente, tudo se foi aprendendo com o tempo”. A própria conversão do conhecimento do recurso Sr. X para dentro da empresa levou dois anos. Isso mostra que a empresa conhecia sua capacidade de aprender e que o ritmo de aprendizado foi ajustado para que se obtivessem os resultados pretendidos, não sendo acelerado em demasia. Também se percebe a preocupação com a qualidade do processo de aprendizagem.

A direção refere-se aos caminhos que a empresa define como o seu modo de buscar o conhecimento externo e determina a qualidade do conhecimento obtido. O fundador H1 utilizou-se de uma rede de contatos quando precisou buscar o Sr. X, que veio dar origem a um de seus recursos estratégicos: “aí comecei a falar com os conhecidos, pergunta aqui e lá, até que um deles me disse que tinha o cara certo para mim”. Na região onde foi realizado o estudo, funciona fortemente a rede de relacionamentos entre empresários, como decorrência da cultura italiana herdada, o que evidencia como o fenômeno de aprendizado é relacional (LIN *et al.*, 2012).

Outro caminho foi o desenvolvimento interno. Como existia uma dificuldade quanto à disponibilidade de pessoas tecnicamente preparadas para a execução de alguns processos da empresa, a mesma buscou, por meio de treinamentos internos, desenvolver essa capacidade. H2 e H3 comentam esse aspecto de forma semelhante: “realizamos os cursos internamente ou trazemos alguém de fora para treinar em casa, desenvolvemos o conteúdo e alguém se encarrega de repassar, seja funcionário ou contratado”. Outro caminho tem sido a contratação de consultores para sustentar o desenvolvimento de determinada área, como exemplifica H2 ao falar sobre o início do *kaizen* na empresa: “iniciou com uma consultoria com uma pessoa com 18 anos de mercado, adotamos o *kaizen* de uma semana, ficava até conseguir o resultado. Hoje ele vem uma vez por mês ou duas para manter o sistema”.

A segunda dimensão, chamada ASSIMILAÇÃO, refere-se às rotinas e aos processos que permitem à empresa analisar, interpretar e entender o conhecimento obtido, compondo os requisitos de aquisição da PACAP que possibilitam à empresa alavancar seu conhecimento.

Quanto ao entendimento do conhecimento obtido, percebe-se que a empresa H dispõe de rotinas para identificação e execução das necessidades de treinamento que são definidas pelas gerências e pelas chefias, conforme procedimentos escritos em seu sistema da qualidade. Isso promove uma rotinização e uma regularidade em termos de treinamento. No entanto, o entendimento do aprendizado de fato acaba por se dar a partir de uso e resultado, o aprender fazendo. O entrevistado H2 ressaltou que o incentivo a novas ações e transparência tornou-se um instrumento que auxilia o aprendizado. Por exemplo, a utilização da transparência na divulgação dos resultados mensais obtidos mostrou-se um indutor para assimilação do conhecimento sobre os clientes e as suas exigências a respeito da qualidade e das características dos produtos. Também, a execução das ideias dos funcionários

repercutiu em intensas mudanças de equipamentos, processos e métodos de trabalho. A empresa se utiliza da participação das pessoas nas definições e nos resultados do conhecimento, utilizando o Plano de Participação nos Resultados (PPR) que se mostra um instrumento para medir o resultado do conhecimento aplicado em melhorias e controle, como ressaltou o entrevistado H1: “a ideia de facilitar a assimilação do aprendizado, pela possível obtenção de benefícios financeiros ao se aplicar alguma inovação, é muito clara na empresa”. Assim, a inovação aparece sob o ponto de vista da RACAP, contrariando, em parte, a afirmação de Leal-Rodríguez *et al.* (2014), que enfatizam a PACAP e não a RACAP como mais adequada a prospectar conhecimentos com vistas à inovação.

A terceira dimensão, TRANSFORMAÇÃO, mostra que o ponto crítico para a transformação do conhecimento está na capacidade de combinar o conhecimento existente com os novos conhecimentos absorvidos, transformando-os em algo a ser utilizado para conquistar os objetivos da empresa. Seus componentes são a internalização e a conversão.

Quanto à internalização, a empresa H demonstra ter capacidade de combinar novos conhecimentos em seu benefício. No caso do desenvolvimento atual de uma nova linha de produtos para exportação (válvulas hidráulicas) fora de sua expertise de eletroferragens, aconteceu uma combinação de conhecimentos antigos com novos. Algumas práticas antigas foram criticadas e eliminadas, enquanto outras evoluíram, como foi o caso de padrões de processo e tecnologia de fabricação. Além disso, pode-se deduzir que a empresa melhorou sua base de conhecimento ao optar por produtos de maior tecnologia e valor agregado. A combinação sinérgica de suas formas de conhecimento pode ser vista no desenvolvimento desses novos produtos (válvulas hidráulicas), uma vez que utilizou seu conhecimento prévio em fundição e o associou ao projeto de produto de seu cliente.

Já a conversão pode ser observada a partir dos resultados da entrevista com H3, ligado à engenharia. A partir dos resultados dessa entrevista, pôde-se perceber que houve um desenvolvimento interno intenso por meio de cursos, reuniões, análises de normas e padrões. No entanto, o real entendimento do novo processo e seu produto final - a eletroferragem - aconteceu ao se desenvolver a prática. Após a confecção dos protótipos e a análise de sua aplicação no cliente, foi evidenciada a necessidade de efetuar ajustes no produto para adequá-lo ao mercado externo. Foi observado, também, como essas demandas afetavam as diversas áreas e os processos da empresa.

Na quarta dimensão, denominada EXPLORAÇÃO e constituída pelos componentes uso e implementação, é que a empresa realmente faz uso do conhecimento obtido, transformando-o em algum tipo de ação que se reverte em objetivos conquistados, ou metas atingidas. A empresa passa a explorar bem o seu conhecimento, sistematizando-o e aplicando-o a situações específicas (ZAHRA; GEORGE, 2002), com vistas a manter sua *performance*.



O uso refere-se ao desenvolvimento de uma competência empresarial para aproveitar as fontes de conhecimento. No caso estudado, a empresa H demonstra estar em um bom nível de desenvolvimento dessa competência. Pode-se notar que existe a capacidade de uso por existirem planos futuros para aproveitar e ampliar as fontes de conhecimento obtidas, como menciona H1: “hoje evoluímos, consolidamos, mas agora temos que buscar algo mais, 100% no prazo, ISO 14000 e OHSAS 18001”. Mesmo considerando que a empresa já tenha uma base por ter certificado seu sistema da qualidade e atender às demandas legais ambientais, a mesma precisará agregar novos conhecimentos e práticas. A competência central da empresa de produzir eletroferragens zincadas a fogo com qualidade e preço adequados ao mercado externo foi desenvolvida a partir de um intenso trabalho de adquirir, assimilar e transformar o conhecimento. A empresa utiliza esse conhecimento em sua atuação no mercado externo, sendo que a maior parte de sua produção é exportada (65%).

Em relação à implementação da informação obtida, a empresa é rica em exemplos e resultados. Pode-se observar que o sistema *kaizen* (melhoria contínua) implantado teve forte impacto nos desenvolvimentos e nos ajustes internos. O entrevistado H2 enumerou uma série de fatos que evidenciam o uso dos conhecimentos e a forma do *kaizen* dar resultado. A comprovação final da capacidade de implementar os novos conhecimentos pode ser vista pela entrada do Sr. X e dos seus conhecimentos, os quais tornaram a empresa exportadora. O entrevistado H1 também mencionou questões de transparência e liberdade que, no seu modo de ver, são elementos fundamentais para o desenvolvimento das pessoas e para a disseminação do conhecimento. A empresa demonstra maturidade suficiente para recombina ou mesmo recodificar os antigos conhecimentos, mesclando-os com novos de forma sistemática.

### Capacidade Absortiva na Empresa M

De modo similar ao efetuado para o caso da empresa H, foram analisados na empresa M os diferentes componentes que formam cada uma das dimensões do conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002), dando-se ênfase no papel executado por cada um dos componentes.

Do mesmo modo que para a empresa H, foram estudados os componentes que formam a dimensão AQUISIÇÃO (investimento anterior, conhecimento anterior, intensidade, velocidade e direção), cada um deles com seu papel definido.

O investimento anterior (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014) que a empresa havia feito era inexpressivo. A internacionalização aconteceu a partir de um anúncio lido por um importador que procurou a empresa, promovendo a primeira compra do exterior. A empresa dispunha das condições para ofertar e fazer os primeiros negócios, pois tinha investido em aprendizado de processo, técnicas de qualidade e equipamentos. O desenvolvimento do espírito empreendedor do fundador foi terreno fértil para receber as sementes de um novo mercado, como mencionou M1: “quando o importador quis falar comigo, eu atendi, ele marcou encontro na feira,

eu tinha alguns produtos nossos expostos com outro cliente, eu mostrei para ele". Pode-se observar que os investimentos anteriores da empresa (feira, pesquisa com parceiros, participação em eventos), associados ao espírito empreendedor (ENGELIN *et al.*, 2014), possibilitaram a abertura de novos mercados. O produto da empresa (válvulas esféricas), por ser padronizado, torna necessário um esforço constante para a ampliação de mercado e para a geração de assimetrias que reduzam seu caráter de *commodity*.

No item conhecimento anterior, a empresa tem ampliado e inovado sua linha de produtos substancialmente ao longo do tempo, fruto do aprendizado em sua atuação internacional (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014; LIN *et al.*, 2012; GUNAWAN; ROSE, 2014; LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014), o que tem permitido um aumento constante em seu faturamento. A empresa procura executar seus objetivos somente quando tem o domínio e o controle do processo necessário, conforme comentou M1. A formação da empresa teve origem no conhecimento anterior de um dos fundadores (M1) sobre o mercado e o produto com que a empresa iniciou, conforme lembrou M4: "o M1 tinha conhecimento, o outro sócio um caminhão, o terceiro tinha um local, uniram tudo e fundaram a empresa M".

O entrevistado M1 também mencionou como o conhecimento anterior (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014) pode suscitar um novo produto ou mercado: "a minha vontade seria ter uma terceira empresa, uma empresa somente de importação. Vender tudo que é produto no segmento de válvula, tudo que puder ser produzido no Brasil a gente fabricaria, e o que não tivesse viabilidade econômica a gente importaria". Assim, segundo o entrevistado M1, seria possível aproveitar a rede de distribuição e a carteira de clientes atual, oferecendo uma gama maior de produtos. Ainda segundo o M1, o cliente é uma fonte de desenvolvimento de produtos e de conhecimentos. Portanto, os investimentos na relação e no atendimento aos clientes podem ser considerados investimentos anteriores na formação de uma rede (LIN *et al.*, 2012).

A fraqueza do componente intensidade pode ser observada no produto da empresa, que é padronizado, conforme afirmou M1: "a válvula de esfera praticamente é uma *commodity* e para exportar tivemos que fazer poucas adaptações". Por esse motivo, provavelmente, a sequência da atividade no mercado internacional não promoveu novos conhecimentos de modo intenso. Quanto à importação, o entrevistado M1 afirmou: "nós ensinamos mais do que aprendemos, nós ensinamos o fornecedor a fazer, a gente ensinou e está ensinando. Em contrapartida a gente recebe produtos que não deixam nada a desejar aos produtos brasileiros". Esse fato justifica-se pelo fato de os fornecedores serem empresas chinesas que estavam aprendendo a exportar. Na visão de M3: "na exportação não teve muito que aprender a não ser enfrentar o mercado e se dispor a ir e falar com as pessoas de fora, nós ficamos mais corajosos e seguros, tu sabes que isso dá mais força até para as coisas do mercado interno". Aqui aparecem aprendizados importantes que são a capacidade de enfrentar desafios e a possibilidade de replicação de conhecimentos adquiridos.

A empresa tem seu ritmo próprio de aprendizado e velocidade, desenvolvendo seu processo conforme sua capacidade de absorção de novos conhecimentos. O entrevistado M3 entende que, quanto maior a velocidade de aquisição do aprendizado, mais facilitada fica a execução do trabalho. Os processos tornaram-se mais rápidos conforme foram repetidos, ou seja, a empresa aprendeu a fazer, fazendo. O entrevistado M3 descreveu o processo de desenvolvimento de clientes no mercado externo, mostrando a velocidade com que a empresa reagiu e aprendeu a lidar com essa questão.

Os reflexos das atividades internacionais da empresa, quanto à direção do aprendizado, podem ser vistos no entendimento sobre os novos produtos, nos testes e nas aplicações e na forma de encarar as novas situações. O entrevistado M4 observou o aprendizado em outras áreas que não a sua, dizendo: "nós aprendemos no pós-venda, melhoramos o manual (outras línguas) e aprendemos a lidar com todos os tipos de clientes". Já na engenharia, o entrevistado M5 apontou seu aprendizado e como este contribuiu com a área comercial, afirmando: "eu fiz desenhos, primeiro para conhecer o produto, segundo para fazer catálogos e folhetos. Isso até vendas aprender que não podem vender qualquer coisa para o exterior; o atendimento de tudo é mais difícil". Na visão de M2, o aprendizado se disseminou na empresa, mostrando-se relacionado à questão da língua estrangeira.

A dimensão de ASSIMILAÇÃO é caracterizada pelo componente entendimento, que pode ser observado na forma como a empresa se utiliza de rotinas definidas e processos não rotineiros para repassar o conhecimento. As rotinas são definidas por procedimentos do sistema da qualidade, por investimentos em estudos realizados em instituições fora da empresa e por treinamentos internos. Sucessivas reuniões e estudos têm promovido a entrada de novos conhecimentos em diversas áreas da organização. As reuniões têm efetividade, como reportou o entrevistado M3 sobre o serviço de pós-vendas: "no início, era somente boca a boca, mas fomos evoluindo, vendo o que outros faziam, ouvindo nossos clientes, depois a gente ia discutindo em reuniões e sempre ia melhorando". Uma forma de avaliação da ACAP (FLATTEN *et al.*, 2011) é a compreensão e a absorção do conhecimento por meio de reuniões. A empresa alicerça sua visão e projeção de futuro em seis pilares que considera a base para seu desenvolvimento, como disse M2. Um desses pilares é a gestão do conhecimento, no qual a empresa colocou os métodos e as práticas para o desenvolvimento de pessoas.

Já a dimensão de TRANSFORMAÇÃO é formada pelos componentes de internalização e conversão. O papel da internalização está ligado à sinergia passível de ser aproveitada pela empresa. Devido a isso, a empresa aumentou seus investimentos em produtos importados. Os produtos, que trouxeram novos conhecimentos para a empresa, foram importados com o objetivo de complementar a linha, mas, também, reduzir custos, diminuindo o preço do produto final. O entrevistado M1 aponta esse fato, dizendo: "a gente somente importa produtos que

a M não consegue fabricar aqui, complementação da linha e alguns componentes de acessórios". O entrevistado M4, por sua vez, explicou: "a produção sempre foi aumentando e exigindo mais esforço, nunca se pensou em buscar outros produtos ou outra tecnologia de fundição, apenas em aprimorar estas, que é o que a gente sempre vem fazendo, buscamos melhorias em cima de melhorias". Todos os novos conhecimentos obtidos são complementados com os já existentes na empresa.

Nota-se que a conversão na capacidade de combinar ou recodificar conhecimentos obtidos existe na empresa, mas parece estar localizada em algumas áreas, conforme mencionado pelo entrevistado M5. Esse método de aprender a partir de um modelo vindo do exterior tem promovido um avanço na capacidade de engenharia da empresa. O entrevistado M5 seguiu dizendo: "claro que tem um detalhe muito importante, nosso produto é superior, mas tu aprendes até onde não deve chegar, o que não fazer, é bem preventivo". Embora o produto da empresa tenha boas condições, o aprimoramento advindo da importação pode ter muita repercussão nos atuais produtos.

Uso e implementação compõem a dimensão de EXPLORAÇÃO. A empresa caracteriza o uso em sua capacidade de fazer válvulas com qualidade e baixo custo como uma grande competência desenvolvida. Desse modo, a busca por conhecimentos novos visa ampliar e reforçar essa competência. Segundo o entrevistado M1, a importação de produtos para complementação da linha teve como foco a redução de custos. O entrevistado M5 destacou o fato de que a importação promoverá a melhoria e a ampliação da linha de produtos. O entrevistado M4, por sua vez, apontou vantagens do manuseio dos itens importados dentro da empresa: "a planta está mudando devido à importação; mudamos o recebimento, tivemos que adquirir equipamentos novos para teste e inspeção, e aprender a usá-los, melhoramos muito os nossos produtos, enxergando os deles" (HURMELINNA-LAUKKANEN; PUUMALAINEN, 2013).

O papel da implementação é desempenhado pela apropriação dos resultados de recursos, que são os benefícios obtidos por meio da aquisição dos novos conhecimentos. A empresa tem conseguido muitos benefícios com a entrada de novos conhecimentos e práticas, no entanto está focada no impacto desses fatores sobre as habilidades internas e não na ampliação de mercado ou na busca de novos mercados. De acordo com o entrevistado M3, muitas situações denotam que a empresa tem implementado novas técnicas e métodos devido à entrada de novos conhecimentos. Pode-se observar como a empresa dominou seus processos de exportação, o que lhe permite pensar em ampliar sua atuação no mercado externo, como mencionou M3: "atualmente é que a gente está indo à procura de mercado externo, até então as coisas aconteciam meio que por acaso, agora a gente sabe como pesquisar, atender e entregar no exterior bem tranquilo". O entrevistado M1 reforçou: "é questão de sobrevivência ter de exportar muito mais do que estamos exportando". O aprendizado proveniente da importação também mostrou seus benefícios, conforme comentado pelo entrevistado M5.

## Análise da PACAP e RACAP dos Casos Estudados

Para a presente análise (Figura 3), foram contabilizadas todas as evidências de aprendizado novo apontadas pelos entrevistados, em cada uma das quatro dimensões do conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002). Como evidência, considerou-se uma resposta que comprovou o uso do componente na dimensão aplicável. Consideraram-se, também, o papel e a importância da dimensão.

Optou-se por classificar com o sinal negativo (-) a empresa que, no componente estudado, tivesse menos evidências que comprovassem o pleno uso do componente. Com o sinal positivo (+), foi identificada a empresa que apresentasse o maior número de evidências, o que comprovou um melhor uso do componente. Feito isso, contou-se o número de evidências por componentes nos dois casos estudados e, terminada essa etapa, foi solicitado a outro pesquisador, com experiência no assunto, que procedesse à contagem final para validação.

Figura 3: Análise comparativa entre os componentes do aprendizado nos casos estudados

DIMENSÃO ACAP	COMPONENTES	Caso H	ACAP	Caso M	ACAP
Aquisição	Investimento anterior	3	+	2	-
	Conhecimento anterior	2		2	
	Intensidade	2		3	
	Velocidade	2		1	
	Direção	4		3	
Assimilação	Entendimento	3	-	4	+
Transformação	Internalização	2	+	1	-
	Conversão	3		2	
Exploração	Uso	2	+	2	-
	Implementação	3		1	

No caso da empresa H, constatou-se que a dimensão de AQUISIÇÃO tem sinal positivo (maior número de evidências) se comparada com a M. Isso significa que a capacidade de identificar e adquirir conhecimentos novos voltados à internacionalização foi maior. A empresa H teve um investimento prévio superior ao da M, o que pode ter favorecido o retorno mais rápido para a empresa, após iniciar o processo de internacionalização. A empresa M possui maior velocidade para identificar os novos conhecimentos valiosos. Isso, provavelmente, deve-se ao fato de que seu processo de aquisição está mais maduro e possui mais ligações com parceiros (FLATTEN *et al.*, 2011), o que permite maior rapidez na identificação do que é conhecimento novo e útil para a empresa.



A empresa M possui melhor direção na aquisição de conhecimento, o que significa que a empresa identifica os novos conhecimentos em mais áreas do que a empresa H. Os novos conhecimentos aconteceram nas áreas: comercial, de produção, de engenharia, administrativa e de RH. A empresa M tem menor experiência do que a empresa H no mercado externo. Devido a isso, sua necessidade de conhecimento é maior; portanto, os novos conhecimentos atingem a empresa M mais fortemente. Por isso, com o decorrer do tempo, a empresa M poderá ter uma maior disseminação de conhecimentos novos, o que poderá ampliar sua base de conhecimento.

Analisando-se a dimensão de ASSIMILAÇÃO, nota-se que as rotinas e os processos para analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida são mais desenvolvidos na empresa M do que na H. Isso se deve ao fato de que a empresa H está utilizando mais de tecnologia de informação para fazer a assimilação. No entanto, como esse processo está em fase de desenvolvimento, os resultados dessa implementação ainda não são visíveis.

A TRANSFORMAÇÃO se configura mais eficiente na empresa H, pois as respostas indicam mais evidências da combinação de antigos conhecimentos com novos. Esse fato é exemplificado no desenvolvimento de novas linhas de produtos para exportação, que são baseados na mesma tecnologia antiga, mas complementados com um novo projeto de engenharia. A empresa M despende mais esforços no desenvolvimento de técnicas de redução de custos e no aprendizado ligado a sua própria tecnologia do que no desenvolvimento de novas linhas de produtos e mercados internacionais.

Os resultados da análise da EXPLORAÇÃO mostram que os conhecimentos incorporados pela empresa H são mais eficientes do que os da empresa M. É possível verificar que a empresa H tem um foco exportador disseminado por toda a empresa. Ela vive o ambiente internacional no seu cotidiano. Aparentemente, a empresa H está em um estágio de maior desenvolvimento de sua capacidade absorptiva relacionada com a internacionalização, talvez porque tenha se dedicado mais à gestão de seus recursos com vistas ao mercado externo. Além disso, a empresa se diferencia, também, pela “aquisição” do recurso denominado Sr. X, que promoveu a aceleração do processo de internacionalização. O Sr. X atuou como facilitador (*gatekeeper*) para a disseminação dos novos conhecimentos sobre internacionalização e sobre produto eletroferragem, sendo ele uma fonte externa de ACAP melhor do que a capacidade interna da empresa (GUNAWAN; ROSE, 2014).

Desse modo, a RACAP da empresa H mostrou-se superior à da empresa M. Esse fato se reflete na atuação e no comprometimento da empresa H no mercado internacional que, em média, representa 60% do seu faturamento. Pode-se concluir que a empresa H, por ter uma RACAP melhor, consegue colher melhores benefícios de seus recursos voltados ao comércio internacional. Dito de outro modo, a empresa H tem melhor capacidade de transformar e explorar os conhecimentos (RACAP) do que a empresa M, colhendo melhores resultados de sua capacidade absorptiva. É possível concluir,

ainda, que uma melhor RACAP voltada à internacionalização implica melhor atuação internacional e maior potencial inovador (ERIKSSON; CHETTY, 2003; LIN *et al.*, 2012; LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014), melhorando o desempenho organizacional.

## CONCLUSÕES

As empresas se mostraram hábeis em “identificar, atribuir valor ao conhecimento externo, assimilá-lo e comercialmente aplicá-lo”, de acordo com a definição de Capacidade Absortiva de Lane, Koka e Pathak (2006, p. 836). Com isso, atingiram um bom nível de atuação no mercado externo, melhorando suas condições competitivas e seu desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002; ERIKSSON; CHETTY, 2003; LIN *et al.*, 2012; LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014).

O estudo permitiu comprovar algumas proposições de Zahra e George (2002), adaptadas às especificidades da internacionalização das empresas estudadas: primeiro, o fato da exposição a fontes externas de conhecimentos, diversos e complementares, desenvolveu a PACAP das empresas em relação ao mercado externo; segundo, a utilização de mecanismos sociais (reuniões, transparência nas informações, tecnologia de informação) (LIN *et al.*, 2012) reduziu o *gap* entre PACAP e RACAP, aumentando o fator de eficiência (*n*), diminuindo as barreiras ao compartilhamento de informações por meio da integração social e aumentando a eficiência das capacidades de assimilação e transformação; terceiro, a empresa H, com capacidades mais bem desenvolvidas de transformar e explorar os conhecimentos (RACAP) apresentou melhor atuação no mercado externo (com uma média de 60% de seu faturamento destinado à exportação).

Pelo estudo, pôde-se comprovar o que se verificou na teoria: que a PACAP é fundamental para a empresa ampliar sua base de conhecimento, alavancar novos processos e iniciar o desenvolvimento de recursos estratégicos. Além disso, quanto mais desenvolvida for a PACAP, maior a possibilidade de identificar e assimilar novos conhecimentos, sendo ideal que a empresa iniciante na internacionalização foque nos quesitos da PACAP para criar um ambiente propício para o desenvolvimento do conhecimento.

Como demonstrou a empresa H, com a entrada do Sr. X, que promoveu e acelerou o processo de internacionalização, é possível “adquirir” um recurso que funcione como facilitador (*gatekeeper*) para a disseminação de novos conhecimentos sobre a internacionalização (ALLEN, 1977). Portanto, as empresas que entenderem que devem acelerar o processo, podem, em qualquer momento, utilizar a “aquisição” de um recurso específico. Mas essa aquisição deve atender à demanda que a empresa tem por novos conhecimentos. Além disso, a empresa deve tomar cuidado com o perfil dessa pessoa para que atenda às características de um facilitador (*gatekeeper*).

O estudo permite concluir que a empresa que tiver melhor RACAP terá melhor atuação no mercado externo. Isso remete a que as empresas devam ter em mente

a divisão da ACAP em PACAP e RACAP, compreendendo que os componentes da PACAP (aquisição e assimilação) são fundamentais para o início dos processos, quando a base de conhecimento é menor, e que os componentes da RACAP (transformação e exploração) tornam-se mais importantes posteriormente, pois deles advém a capacidade de a empresa transformar o conhecimento disponível em resultados econômicos.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. Cambridge, MA: MIT Press, 1977.
- ARGYRES, N. Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 129-150, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004, 223p.
- CASILLAS, J. C.; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, H. J. Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. **International Business Review** (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning: two faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- ENGELN, A.; KUBE, H.; SCHMIDT, S.; FLATTEN, T. C. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, p. 1353-1369, 2014.
- ERIKSSON K.; CHETTY, S. The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. **International Business Review**. v.12, p.673-695, 2003.
- FERNHABER, S. A.; PATEL, P. C. How do young firms manage product portfolio complexity? the role of absorptive capacity and ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 13, p. 1516-1539, 2012.
- FLATTEN, T. C.; ENGELN, A.; ZAHRA, S.; BRETTEL, A. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, p. 98-116, 2011.
- GUNAWAN, J.; ROSE, E. L. Absorptive capacity development in Indonesian exporting firms: How do institutions matter? **International Business Review**, v.23, n.1, p. 45-54, 2014.
- HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; PUUMALAINEN, K. Innovation performance in the shadow of expropriability-interplay of the appropriability regime and competitors' absorptive capacity. **International Journal of Innovation and Technology Management**. v.10. n. 1, p.1-22, 2013.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. A Thematic Analysis and Critical Assessment of Absorptive Capacity Research. **Academy of Management Proceedings**, BPS: M1, 2002.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; ROLDÁN, J. L.; ARIZA-MONTES, J. A.; LEAL-MILLÁN, A. From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. **International Journal of Project Management**, v. 32, p. 894–907, 2014.

LIN, C.; WU, Y. J.; CHANG, C.; WANG, W.; LEE, C. Y. The alliance innovation performance of R&D alliances the absorptive capacity perspective. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 282-292, 2012.

MELKAS, H.; HARMAAKORPI, V. Data, Information and Knowledge in Regional Innovation Networks: Quality Considerations and Brokerage Functions. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 1, p. 103-124, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion**: using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York: Free Press, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágios e relatórios de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SENGE, P. M. A. **A Quinta disciplina**: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamics Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento**: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 25/01/2009.

UOTILA, T., MAKIMATTILA, M., HARMARKOPI, V., MELKAS, H. Combining Foresight and Innovation Developing a Conceptual Model. In: **Practice-Based Innovation Insights Application and Policy Implications**. Springer Heidelberg Dordrecht. London. 2012.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.