

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECIFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**LYA CAROLINNE NAZARIO DE FARIAS**

**CONTRIBUIÇÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO**

**CRICIUMA**

**2016**

**LYA CAROLINNE NAZARIO DE FARIAS**

**CONTRIBUIÇÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Julio César Zilli

**CRICIUMA**

**2016**

**LYA CAROLINNE NAZARIO DE FARIAS**

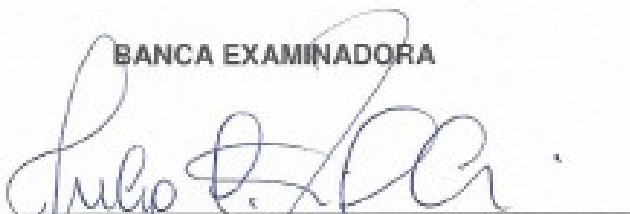
**CONTRIBUIÇÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

Criciúma, 01 de Dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Júlio César Zilli – Mestre – UNESC - Orientador



Profa. Adriana Carvalho Rinto Vieira - Doutora - (UNESC)



Prof. Jaime Dagostim Piblo - Mestre - (UNESC)

**CRICIÚMA**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

Dedicado em memória de minha avó Dalilia Vieira Nazario, uma mulher guerreira que me mostrou que a melhor maneira de alcançar os sonhos e um futuro melhor é por meio da honestidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de cursar uma faculdade, também por me dar forças para chegar até aqui mesmo com todas as dificuldades encontradas. Serei eternamente grata, sem Ele não teria chego até onde cheguei.

Agradeço também a universidade UNESC por ter me concedido a oportunidade de uma bolsa de estudos.

Ao meu noivo Maicon Pizzetti pelo apoio, dedicação, paciência e por sempre estar ao meu lado acreditando no meu potencial, incentivando e sempre me alegrando nos momentos de cansaço e de tristeza.

À minha madrinha Telza que mesmo estando em outro país, sempre soube me dar forças e palavras de ajuda e sabedoria nas horas em que mais precisei.

Ao meu professor e orientador Julio César Zilli, pela paciência, conhecimentos repassados e pelo enorme carinho e dedicação ao qual sempre demonstrou em todas suas aulas e orientações.

A Prof. Dra. Roseli Jenoveva Neto pelo desenvolvimento de sua tese de doutorado, no qual foi utilizado o instrumento de pesquisa como base para a elaboração do questionário aplicado nas indústrias químicas e flexográficas em estudo.

Aos meus eternos amigos Hemilly e Patrick aos quais estivemos juntos nesses quatro anos de faculdade, sempre ajudando, ouvindo, rindo e chorando uns com os outros. Muito obrigada, o apoio de vocês foi fundamental.

E a todos os professores do curso que souberam nos passar com muita sabedoria e dedicação todo aprendizado que consegui absorver em toda formação acadêmica. Agradeço a dedicação de cada um de vocês.

Muito obrigada a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a alcançar este momento tão sonhado.

***“A inovação é a ferramenta mais forte  
para o sucesso de uma organização.”***

**Jardel Melo**

## RESUMO

FARIAS, Lya Carolinne. **Perspectivas da capacidade absorptiva no processo de internacionalização**: um estudo multicaso. 2016. 67 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A capacidade absorptiva refere-se à capacidade que as empresas têm em desenvolver inovações de dentro e de fora para dentro, identificando, assimilando e explorando os conhecimentos externos e internos. Assim, o processo de internacionalização também pode passar por estas etapas, maximizando suas oportunidades e reduzindo os desafios. Neste sentido, o estudo objetivou identificar o papel da capacidade absorptiva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, quanto aos fins, e, bibliográfica e um estudo multicaso, quanto aos meios de investigação. A coleta de dados de origem primária ocorreu por meio de duas entrevistas em profundidade, com o auxílio de um roteiro semiestruturado, junto aos gerentes dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento das indústrias química e flexográfica. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que ambas as indústrias buscam incrementar a sua internacionalização por meio da atividade exportadora. A absorção de aprendizado por meio de clientes, fornecedores, funcionários, feiras e eventos em geral, faz parte das estratégias que as mesmas possuem no mercado interno e externo. Com relação ao impacto da capacidade absorptiva no processo de internacionalização, verificou-se que as indústrias em estudo tiveram um impulso significativo, uma vez que utilizam de sua capacidade de absorver conhecimentos para crescer no mercado externo, inovando e se adequando aos países que exportam. Também mostrou que nessas indústrias em estudo há uma relação entre capacidade de absorção e internacionalização.

**Palavras-chave:** Capacidade Absorptiva. Internacionalização. Inovação.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ACAP</b>	<i>Absorptive Capacity</i>
<b>CA</b>	Capacidade Absortiva
<b>CAMEX</b>	Câmera de Comércio Exterior
<b>CNI</b>	Confederação Nacional das Indústrias
<b>SRF</b>	Secretaria da Receita Federal



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O cenário do conhecimento da inovação fechada .....	26
Figura 2 - Cenário do conhecimento do paradigma da inovação aberta .....	27
Figura 3 - Processo de compra e venda internacional .....	34
Figura 4 – Análise da dimensão de aquisição .....	47
Figura 5 – Análise da dimensão de assimilação .....	48
Figura 6 – Análise da dimensão de transformação .....	49
Figura 7 – Análise da dimensão de exploração / aplicação .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores internos e externos capacidade absorviva (CA).....	20
Quadro 2 – Modelo de capacidade absorviva baseado em Cohen e Levinthal (1990) .....	21
Quadro 3 – Dimensões da CA.....	22
Quadro 4 – Relação entre capacidade absorviva potencial e realizada.....	23
Quadro 5 – Diferenças entre inovação fechada x inovação aberta.....	28
Quadro 6 – Nove etapas para internacionalização.....	30
Quadro 7 – Características de internacionalização de empresas .....	31
Quadro 8 – Conceitos básicos fundamentais para entendimento do comércio internacional.....	32
Quadro 9 – Principais referências bibliográficas. ....	36
Quadro 10 – Síntese do delineamento da pesquisa.....	38
Quadro 11 – Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.....	40
Quadro 12 – Unidades indústria química. ....	41
Quadro 13 – Unidades indústria flexográfica.....	41
Quadro 14 – Perfil empresarial.....	42
Quadro 15 – Análise capacidade das indústrias (parte 1).....	42
Quadro 16 – Análise capacidade das indústrias (parte 2).....	43
Quadro 17 – Importância fontes internas de absorção.....	44
Quadro 18 – Importância fontes externas de absorção.....	45
Quadro 19 – Grau de concordância .....	46
Quadro 20 – Síntese geral dos resultados obtidos.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO.....	17
<b>2.1.1 Influências da capacidade absorptiva</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 Fatores internos e externos</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.3 Dimensões da capacidade absorptiva</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.4 Fases da capacidade absorptiva</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.5 Capacidade de absorção x inovação</b> .....	<b>23</b>
2.2 INOVAÇÃO .....	24
<b>2.2.1 Tipos de Inovação</b> .....	<b>28</b>
2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	29
<b>2.3.1 Internacionalização da empresa</b> .....	<b>30</b>
2.4 COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO .....	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	38
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
4.1 PERFIL DAS INDÚSTRIAS.....	40
4.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E INOVAÇÃO.....	42
4.3 FONTES INTERNAS E EXTERNAS DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO....	44
4.4 DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO .....	46
4.5 PAPEL DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORPTIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL .....	51
4.6 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS.....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas que buscam sua internacionalização acabam absorvendo aprendizados externos e internos mediante novos desafios em busca de inovação, competitividade e adaptação. Com a evolução tecnológica o Brasil vem passando por muitas transformações, e cada vez mais as empresas têm que se preparar para as pressões e obstáculos encontrados dos mercados internacionais. A internacionalização não deve ser vista como única solução para todos os problemas que as empresas enfrentam. No entanto a expansão internacional às vezes é vista apenas como mais uma estratégia de crescimento, em muitos casos é uma condição necessária não somente para o reforço da posição de mercado, mas também para a sobrevivência da empresa (CASSANO et al., 2007).

Neste sentido, a internacionalização trata-se de expandir a empresa por meio de vendas e compras feitas no exterior, possuindo vantagens à redução de cargas tributária e a não dependência somente das vendas internas, passando aos seus clientes e fornecedores mais segurança, pois atende todo um padrão internacional de qualidade.

Nieto e Quevedo (2005), afirmam que as empresas possuem muitas capacidades de inovar, por que a capacidade de absorver conhecimento é bastante diferenciada. McCann e Folta (2008) também enfatizam que, apesar de existir outros elementos que possam levar a diferentes inovações, a Capacidade Absortiva pode ser um direcionador para se entender as diferenças de aproveitamento assimétrico do conhecimento.

Assim, a Capacidade Absortiva trata da habilidade da organização em identificar o conhecimento técnico e científico à disposição no ambiente externo; a forma da organização de assimilar o conhecimento externo, internalizando-o; a vontade da organização na evolução desse conhecimento em algo que se possa utilizar na sociedade; e, finalmente, do poder de recompensa da organização na implantação do conhecimento para que se resulte em produtos e serviços valiosos ao mercado (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

A internacionalização das empresas vem trazendo diversas alterações no meio organizacional fazendo com que as organizações vivam em constante mudança a fim de adaptarem-se ao ambiente externo. Assim a capacidade de

aprendizado, captação de novos conhecimentos e a inserção dentro das empresas são fatores competitivos, pois amadurecem a empresa para competir e se posicionar com a concorrência já internacionalizada. Essa capacidade de absorver e gerenciar o conhecimento são definidos por Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) como “Capacidade Absortiva” (ACAP ou CA), que é a habilidade de reconhecer o valor no novo, na informação externa, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais.

A partir desse contexto, verifica-se uma oportunidade de identificar o papel da capacidade absorptiva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina.

Estruturalmente, a monografia foi composta por cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com ênfase para os objetivos geral e específico, a situação problema e a justificativa para o desenvolvimento do estudo.

Em seguida, o segundo capítulo, destaca a fundamentação teórica, abordando temas relacionados à Capacidade Absortiva, internacionalização empresarial, inovação e comércio internacional.

Os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa, como destaque para o delineamento da pesquisa, definição da área e ou população alvo e o plano de coleta e análise dos dados, compõem o terceiro capítulo.

No capítulo quarto tem-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, seguido da conclusão. E por fim, as referências e o apêndice.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O setor da economia mundial passou por uma grande mudança econômica global na década de 1990, obrigando as empresas a se tornarem competitivas. A partir desse momento as empresas brasileiras passaram a concorrer internacionalmente. Como às bases da economia brasileira eram frágeis, o processo se agravou. O fato é que cada vez mais as indústrias brasileiras estão se internacionalizando a fim de se destacarem no mercado nacional e internacional. (LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, 2003).

Para Cohen e Levinthal (1990), as empresas que utilizam de um alto nível de Capacidade Absortiva, tendem a ser mais proativas e conseguem explorar

mais as oportunidades. Já as empresas que se utilizam menos da CA tendem a reagir atrás de soluções os fracassos. A utilização do processo de CA traz maior sucesso para empresa, e aumenta seu tempo de sobrevivência no mercado. Ainda para o autor acima citado existe diferença entre capacidade organizacional e individual, ainda que a organizacional dependa da capacidade de seus membros.

Assim, segundo os autores acima referenciados, para as indústrias a melhor opção de crescimento e estabilidade seria implantar em suas organizações o método de capacidade absorptiva, a fim de absorver todo aprendizado que estão vivenciando no processo de internacionalização, com propósito de inovar e se fortificar cada vez mais no mercado nacional e internacional. Essa implantação se torna um elemento qualificador para a empresa, o grande desafio está em absorver os aprendizados, trazê-los para dentro das organizações e torna-los acessíveis.

Isto posto, foram selecionadas duas indústrias pertencentes aos ramos químico e flexográfico. As mesmas atuam no mercado nacional e em parte no mercado internacional, por meio de importações e exportações. Dessa forma, o estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como a capacidade absorptiva pode ser um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar o papel da capacidade absorptiva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar o perfil das indústrias químico e flexográfica em estudo;
- b) Destacar a capacidade de absorção das indústrias em estudo;
- c) Identificar a relevância das fontes internas e externas de absorção de conhecimento;

d) Caracterizar as dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração) da capacidade absorviva.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo tem por objetivo identificar o papel da capacidade absorviva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina.

Assim, a pesquisa se refere à capacidade absorviva e sua relação com o processo de internacionalização empresarial, um tema carente de publicações e que possui potencial de crescimento e que pode ajudar as organizações em seu processo de inserção internacional. Assim, foi realizado um estudo multicaso abarcando os setores químico e flexográfico.

A pesquisa é oportuna já que o processo em questão faz com que as empresas que o utilizam tornem-se fortes e competitivas, pois estarão explorando oportunidades existentes, além disso, existem poucos estudos desenvolvidos na área, fazendo com que o termo CA seja pouco explorado por organizações.

Afirma-se que o estudo é relevante para a pesquisadora, para as empresas e para a universidade. Para a pesquisadora, pois o estudo e as pesquisas que foram realizados trouxeram um maior conhecimento da capacidade absorviva e do processo de internacionalização, bem como contribuiu ao longo do tempo para o seu crescimento pessoal e profissional. É relevante para as empresas que não se encontram inteirada do assunto, pois por meio da pesquisa e abordagem do assunto apresentado, poderão utilizar os resultados deste estudo para implantação e melhoria de suas organizações. E por fim, possui relevância para a universidade, pois se trata de um tema pouco explorado e as informações desse estudo ficarão disponíveis para pesquisas posteriores.

A viabilidade se dá por conta da disponibilidade dos gestores das empresas em questão em ceder informações, concluindo-se que é possível explorar as áreas desejadas e finalizar a pesquisa dentro do tempo estipulado pelo Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comercio Exterior.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Pinheiro (2010) fundamentação teórica é o suporte teórico que se possui para fazer ligação entre o problema em estudo preenchendo nexos entre os conhecimentos adquiridos, a mesma não deve ser um resumo de tudo o que foi estudado, deve ser uma apresentação de ideias do que foi lido mostrando ligação entre o estudo e o tema em pesquisa.

Com base em referenciais bibliográficos, este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o tema objeto de estudo, discutindo a capacidade absorptiva no processo de internacionalização das organizações, bem como analisando as vantagens de sua utilização em busca do crescimento e amadurecimento organizacional.

### 2.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

O termo capacidade absorptiva veio à tona em torno de 1989 a 1990 propostas por Wesley Cohen e Daniel Levinthal. Os autores trouxeram o termo conhecido em inglês como *Absorptive Capacity (ACAP)* ou em português como Capacidade Absorptiva (CA), denominando como habilidade de identificação, assimilação e exploração de conhecimento (MACHADO; FRACASSO, 2012).

Para uma organização que busca crescimento, o processo de aproveitamento da capacidade absorptiva fora da empresa é de suma importância, pois é por meio desse processo de absorção que a empresa consegue alcançar seus objetivos (MACHADO; FRACASSO, 2012).

Aprimorando sua capacidade de absorção, a empresa consegue trazer para dentro de si novos métodos, novas formas e ferramentas de trabalho, aprimorando-se por meio de exemplos e inovações apresentados pelo mercado externo, como, fornecedores, clientes, concorrentes e tudo que existe ao seu redor. Assim como se absorve conhecimentos e inovações de outros mercados, deve compartilhar seus conhecimentos e inovações, para que possa estar sempre aprendendo, crescendo e se qualificando em busca de crescimento e excelência. (GONÇALVES; VIEIRA; PEDROZO, 2014)

Para Cohen e Levinthal (1990) as empresas com níveis mais elevados de absorção terão mais facilidade em explorar oportunidades, já as que têm um médio

nível de capacidade de absorção tenderão a perder mais, pois ficarão ocupados em busca de novas respostas para resolver fracassos advindos da não absorção do mercado. Assim, desenvolver a capacidade de absorção de uma empresa pode ajuda-la no sucesso e sobrevivência em longo prazo, além de se tornarem mais inovadoras e competidoras.

A construção da capacidade absorptiva é basicamente composta pelas seguintes fases; aquisição, assimilação, transformação e exploração. E também por duas dimensões: capacidade absorptiva potencial e realizada, bem como por diversos componentes (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHARA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006) apresentados nos subitens a seguir.

Segundo Zahara e Geoge (2002), pesquisadores tem utilizado esse método de capacidade de absorção como forma de análise organizacional, essa importância da capacidade absorptiva é constatada por gestões estratégicas, tecnológicas, internacionais e organizacionais. Apesar de estar em crescimento essa ideia aparenta dificuldades em função da incerteza de sua definição.

### **2.1.1 Influências da capacidade absorptiva**

Para que a inovação surja na empresa é necessário que os responsáveis pelos setores de aprimoramento, inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), coloquem em suas pautas de reuniões. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) uma organização em busca de inovação apresenta os seguintes conceitos: *i)* Pessoas que atuem como facilitador ou que dificultam processos de inovação; *ii)* Comprometimento dos gestores que compreendam a importância do investimento financeiro em projetos incertos; *iii)* Atender as necessidades que a organização necessita para oportunizar e atender novas ideias; *iv)* Incentivar uma cultura de compartilhamento de ideias dentro da organização; e, *v)* Aplicar um clima que faça com que as pessoas queiram inovar.

Por meio dos conceitos demonstrados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), verifica-se que a chave de uma empresa inovadora, vem das influencias trabalhadas pelos proprietários, gestores e demais funcionários.

Verifica-se ainda que a organização com uma mente e uma cultura aberta a novas ideias, estará sempre em processo de inovações. A relação entre inovação

e capacidade absorptiva pode aumentar a velocidade, frequência e amplitude de uma empresa, aumentando sua capacidade de absorção (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

### **2.1.2 Fatores internos e externos**

As organizações que costumam investir mais em inovação e abertura para capacidade absorptiva tendem a absorver mais conhecimento do seu cenário atual, já as organizações que possuem menores aberturas a capacidade, tenderão de ficar um maior tempo em busca de respostas a projetos que deram errado, ao invés de estarem em busca de novos aprendizados, por este motivo verifica-se a importância de se desenvolver e manter a CA em uma organização. (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A parte crítica para manter ou obter a capacidade absorptiva é por meio do compartilhamento do conhecimento entre os membros da empresa, buscando também consultar os funcionários, incentivando para que deem ideias. Assim a empresa estará criando produtos originários de inovações e informações obtidas pelos departamentos e P&D das empresas (ZAHRA; GEORGE, 2002). O nível de conhecimento técnico dos funcionários, o nível de investimentos em P&D, o tamanho da empresa, e o modelo de administração e recursos humanos também influenciam no processo para capacidade de absorção como fator interno (DAGHFOUS, 2004).

Já no ambiente externo se pode citar como influenciadores da capacidade absorptiva, o conhecimento do ambiente (análise dos concorrentes diretos), mesmo que a concorrência não tenha tanta relevância, quando analisada consegue-se absorver novos aprendizados como métodos de trabalho, produtos e serviços. Onde a empresa se encontra em termos de conhecimento (relacionamento com outros membros, instituições técnicas e universidades), exemplos disso são participações em eventos, feiras, exposições, reuniões que falem sobre o setor em que a indústria se encontra trabalhos junto a universidades e instituições tecnológicas, também são formas de se conquistar conhecimentos externos (DAGHFOUS, 2004).

Quadro 1 – Fatores internos e externos capacidade absorptiva (CA).

FATORES INTERNOS		X	FATORES EXTERNOS	
Fatores	Significado		Fatores	Significado
Base de conhecimento prévio	Habilidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilação e aplicação	Conhecimento do ambiente externo		Explicam a capacidade de uma empresa em absorver conhecimento
CA individual	Investir em empregados			
Nível de qualificação técnica dos empregados	Área considerada na absorção de novos conhecimentos			
Diversidade de formação e conhecimento	Aumento da oportunidade de novos conhecimentos e diversidade de formação	Dinâmica do setor		Análise dos competidores diretos
Estrutura organizacional	Escolhas definidas através de formas organizacionais e capacidades combinatórias			
Fatores externos importantes	Contribuem para o aumento do processo de aprendizagem			
Comunicação	Criação de oportunidades de transferência interna			
Cultura organizacional	Distribuição de poder e formas como é utilizado			
Tamanho da empresa	Podendo ou não afetar a inovatividade			

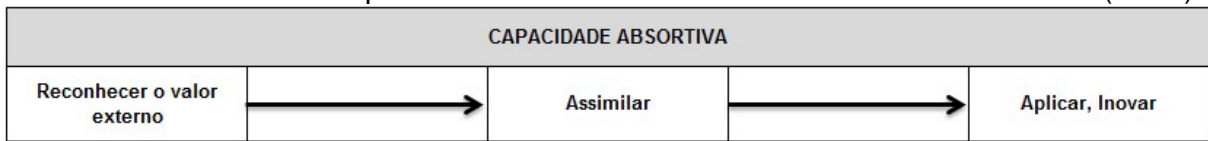
Fonte: Adaptado de Sinergia (2015 p. 14-15).

Observa-se no Quadro 1 que a Capacidade Absortiva é condicionada a fatores internos e externos como descritos acima. Nota-se que existem muito mais fatores que influenciam internamente do que fatores que influenciam externamente. O principal fator de influência externa, o conhecimento do ambiente externo, trata da capacidade da empresa em absorver conhecimento de fora para dentro e o seu potencial em coloca-lo em pratica. (PADILHA; FAGUNDES; FRANCHIN; AZEVEDO; RODRIGUES; PALMA, 2015).

### 2.1.3 Dimensões da capacidade absorptiva

O modelo de Cohen e Levinthal (1990) no inicio continha três dimensões: reconhecer o valor externo que é o reconhecimento de informações externas, tratado como muito relevante; assimilação que se trata do entendimento e conhecimento nas firmas; e aplicação / inovação que é a utilização deste conhecimento a fim de desenvolver e gerar inovações. O Quadro 2, identifica as dimensões da capacidade absorção que foram criados no inicio, com o tempo e por meio de muitos estudos eles mudaram esse modelo, como será demonstrado no decorrer do trabalho.

Quadro 2 - Modelo de Capacidade Absortiva Baseado em Cohen e Levinthal (1990).



Fonte: Adaptado de Machado e Fracasso (2012, pg. 4).

Para os autores acima referenciados, existem diferentes modos de se absorver a capacidade entre empresas empregadoras e pessoas empregadas, embora a empresa dependa da absorção adquirida por seus empregados. Esse processo revela-se de muita importância em ambientes ao qual o fluxo de mudanças é grande, pois no caso de não percepções ou percepções tardias levam a perda de competitividade. Como no caso da competição internacional, mesmo a empresa estando ciente que precisa de investimento, caso não seja feito a tempo pode não ter os efeitos desejados, pois a mesma deve se atualizar de acordo com o mercado e ao mesmo tempo, caso contrário, a mesma ficaria incapaz de competir com outras empresas. Neste caso Cohen e Levinthal (1990), afirmam que isso pode ser “comprado”, com a contratação de um funcionário ou o oferecimento de um treinamento, pois por meio de funcionários capacitados a empresa estará absorvendo conhecimentos.

Outro aspecto abordado por Cohen e Levinthal (1990) é que as empresas que já possuem um conhecimento adquirido anteriormente ajudam em futuras absorções, pois se torna mais fácil para empresa compreender novas assimilações e explorações. Para esses mesmos autores a capacidade absorptiva depende de três fatores: *i)* Uma nova estruturação de comunicação entre ambiente externo e empresa; *ii)* Nova estruturação de comunicação entre empresas e suas partes; e *iii)* como é compartilhada essa linguagem dentro das organizações.

Segundo Lane, Koka e Pathak (2002) desenvolver e manter a capacidade absorptiva é crítico para sobreviver em longo prazo, pois a ACAP pode desenvolver e orientar o conhecimento da empresa. Zahra e George (2002) entenderam que mesmo com o crescente uso da ferramenta ACAP ainda existiam limitações em diversidade de conceitos, trazendo dificuldades aos estudos realizados. Os autores então revisaram os conceitos anteriores e criaram quatro dimensões principais que seguem no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões da CA.

Dimensões da ACAP		
Dimensão / Capacidade	Componentes	Papel e Importância
AQUISIÇÃO	Investimento e Conhecimento anterior; Intensidade; Velocidade; Direção.	Espaço de busca; Esquema perceptível; 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: Alcance (2014, p. 678).

As fases apresentadas no Quadro 3 são definidas como aquisição, como conhecimentos externos são encontrados e adquiridos, assimilação, obter novos conhecimentos por meio da aprendizagem, transformação, desenvolvimento e refinamento que promovem a combinação dos conhecimentos antigos com os recém-adquiridos rotinas e processos que permitem a empresa interpretar e compreender as informações obtidas e exploração, uso e implementação das competências existentes ou criadas pelo grupo dos conhecimentos adquiridos.

No Quadro 3 se percebe que as dimensões são separadas em ordem na qual as empresas devem seguir a fim de desenvolver a ACAP, também estão definidas na ordem de suas devidas importância, na qual a empresa deve observar o que vem seguindo e o que esta faltando para melhorar sua capacidade de absorver conhecimento.

#### 2.1.4 Fases da capacidade absorativa

Zahra e George (2002) ampliaram o sistema (ACAP) e então criaram um novo conceito com duas visões: *i*) a capacidade realizada (RACAP), e *ii*) a capacidade potencial (PACAP). A capacidade potencial é considerada um funil ao qual traz a novidade e inovação externa para dentro da empresa (MELKAS; HARMAAKORPI, 2008). A capacidade realizada foca na transformação do conhecimento obtido externo para o resultado e inovação dentro da empresa (LEAL-RODRÍGUEZ et al., 2014).

Quadro 4 - Relação entre Capacidade absorptiva potencial e realizada.



Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002 pg. 192).

Para Zahra e George (2002) a capacidade potencial tem recebido menos importância do que a realizada, e que isso deveria ser resolvido já que a capacidade potencial é que permite a empresa ser mais flexível estrategicamente. Portanto, a PACAP deixa as empresas prontas para assimilar conhecimentos externos. (HURMELINNA-LAUKKANEN; PUUMALAINEN, 2003). A RACAP da capacidade para empresa alavancar o conhecimento já adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Segundo Zahra e George (2002) a CA Potencial trata-se de algo necessário para se adquirir inovação e vantagem desse modo as organizações precisam ter a capacidade de transformar e explorar conhecimentos, já a CA Realizada trata-se do benefício que se consegue cumprindo a CA Potencial.

### 2.1.5 Capacidade de absorção x inovação

Para Peter Drucker (2000), inovação e invenção tem uma diferença significativa, inovação não é uma descoberta e sim o desempenho econômico que a mesma provoca dentro de uma organização provocando resultado de produtos ou serviços, processos, produções que tragam um retorno financeiro. Quando não se tem resultados organizacionais positivos relacionados a inovação representa a falta de Capacidade absorptiva.

Cohen e Levinthal (1990) os inventores da CA propõem que as organizações com níveis elevados de CA tendem a explorar melhor as oportunidades existentes e as organizações com baixa capacidade de absorver conhecimentos terão um resultado com inovação inferior.

A inovação trata-se de uma grande competitividade que uma empresa pode ter, desse modo desenvolver e manter a CA pode potencializar a base de conhecimento das organizações. Conforme Fosfuri e Tribo (2008) quando uma empresa tem um alto nível de investimento em CA ela obtém grandes resultados

produzindo ou melhorando produtos ou serviços. Pode-se dizer dessa forma que uma gestão apontada para Inovação e CA traz bons frutos, dando a oportunidade de a empresa se voltar para o exterior e absorver melhor os conhecimentos externos.

## 2.2 INOVAÇÃO

Segundo Schumpeter (1943), pode ocorrer inovação sem que tenha necessariamente uma invenção. Por outro lado, Gilbert (1994) afirma que a inovação pode surgir de muitas maneiras de forma que as empresas não possam ficar um longo período de tempo sem mostrar inovação.

A inovação também pode ser considerada como crescimento: as empresas devem explorar sua capacidade inovadora a fim de criar novos negócios (MULLER; VALIKANGAS; MERLYN, 2005). Sempre que as organizações inovam, além de processarem informações, de fora para dentro, elas também criam conhecimentos e informações, de dentro para fora, assim redefinindo seus problemas. (NONAKA; TAKEUSHI, 2004).

Para Shumpeter (1982) inovação é criadora de mudanças, de forma que o desenvolvimento econômico se dá por novas combinações de recursos, como novas formas de produção, novos mercados e novas formas de organização industrial como o processo por ele chamado de “distribuição criadora”.

A inovação é entendida pelo *Global Competitiveness Report* (2012-2013) como essencial para o aumento de competitividade de um estado, a inovação tecnológica também garante maior retorno para organização. Dessa forma Knight e Cavusgil (2004) garantem que a inovação e os conhecimentos adquiridos durante o processo de inovação são um fator impulsionador para a internacionalização, pois a internacionalização significa uma capacidade inovadora.

Segundo Drucker (1986), a inovação é um investimento para os empreendedores, ao qual deve ser aprendida e praticada, com isso os empreendedores precisam buscar fontes de inovação, mudanças, e oportunidades que as inovações apresentam, precisam também por em prática os princípios.

Ainda segundo Drucker (1986) os empreendedores inovam, pois é uma ferramenta do espírito empreendedor, uma nova capacidade de criar riqueza, a inovação cria recursos e por isso ela não precisa ser técnica. A área que oferece maior sucesso para uma inovação bem-sucedida é o sucesso inesperado, de algum



produto ou serviço que tenha dado muito certo, por exemplo. Porém, o sucesso inesperado deve ser analisado a fim de obter uma nova inovação. Por isso deve-se olhar cada sucesso inesperado com as seguintes perguntas: “(1) O que significaria para nós se o explorássemos? (2) para onde ele poderia nos levar? (3) O que precisaríamos para convertê-lo numa oportunidade? E (4) O que temos que fazer neste caso?” (DRUCKER, 1986. p. 60).

O sucesso inesperado é uma oportunidade que deve ser levada a sério, e que faz muitas exigências, exigências essas que requerem pessoas preparadas, tais como professores, administradores, empreendedores, todos que de alguma forma estejam inseridos ou a procura de um sucesso inesperado de uma inovação (DRUCKER, 1986).

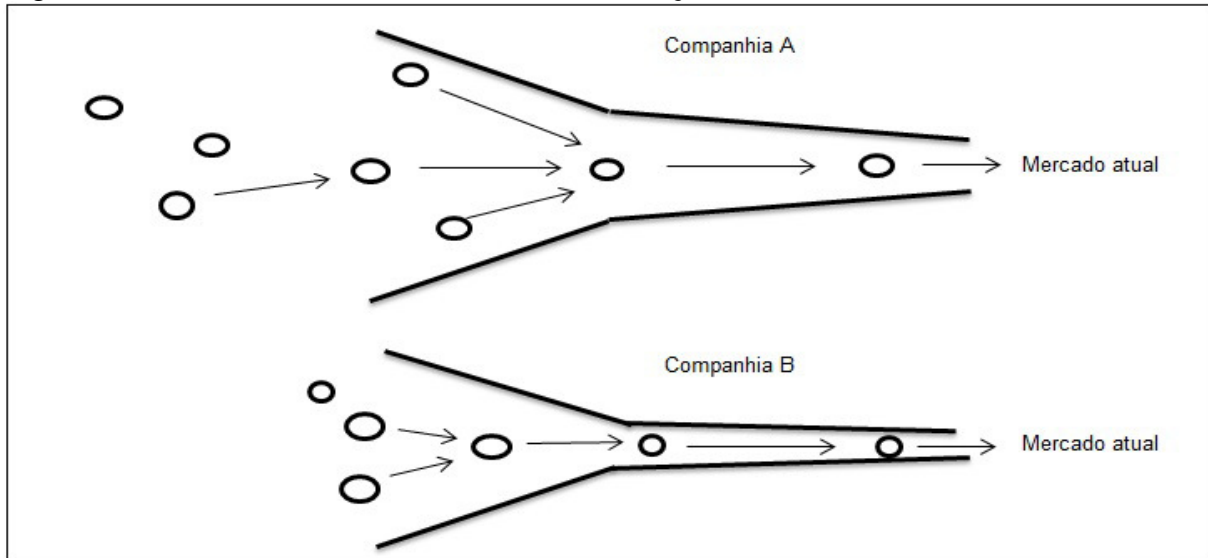
Drucker (1986) ainda fala do fracasso inesperado, que diferentemente do sucesso inesperado não pode ser deixado de lado, pois geralmente ocorrem por erros, resultados ou incompetências dos projetos ou nas execuções do mesmo. No entanto essas falhas podem ser vistas como oportunidades. O sucesso ou fracasso de um concorrente também é importante, pois deve ser não somente analisado, mas também absorvido ao máximo de proveito a fim de extrair novos aprendizados que podem se tornar futuras inovações.

Para Chesbrough (2003) a inovação pode ser dividida em dois grupos, a inovação fechada que limita o processo de inovação em pesquisas e desenvolvimento dentro de uma organização, e a inovação aberta que leva em conta novas possibilidades e conhecimentos externos às organizações por meio de tecnologias adquiridas de outras empresas, propondo parcerias com intuito de potencializar resultados e acelerar o processo de inovação. A inovação fechada tem muito haver com os setores de pesquisa e inovação das indústrias, os famosos “P&D”. Essas inovações geralmente colocadas em práticas por esses setores de pesquisas costumam trazer muitas conquistas e sucessos para as empresas.

De acordo com Chesbrough (2003) para se garantir fortemente na liderança de uma indústria deve-se criar e aperfeiçoar produtos e serviços, para isso deve-se fazer a seguinte pergunta: “Qual será, para você, o melhor método de trabalhar pela criação desses novos produtos e serviços? Onde encontrar aquele conhecimento indispensável para tanto, e como incorporá-lo ao seu empreendimento?” (CHESBROUGH, 2003, p.38). Deve-se começar pesquisando onde e com quem sua organização compete.

Na Figura 1 que segue, observa-se um cenário de inovação fechada onde se pode identificar que a utilização do método fechado traz limitações para empresa.

Figura 1 - O cenário do conhecimento da inovação fechada.



Fonte: Henry Chesbrough (2003, p. 47).

A Figura 1 expõe o funcionamento da inovação fechada, que segundo Chesbrough (2003) as linhas contínuas são os limites das empresas, à esquerda as novas ideias que chegam para cada empresa e da empresa seguem para o mercado.

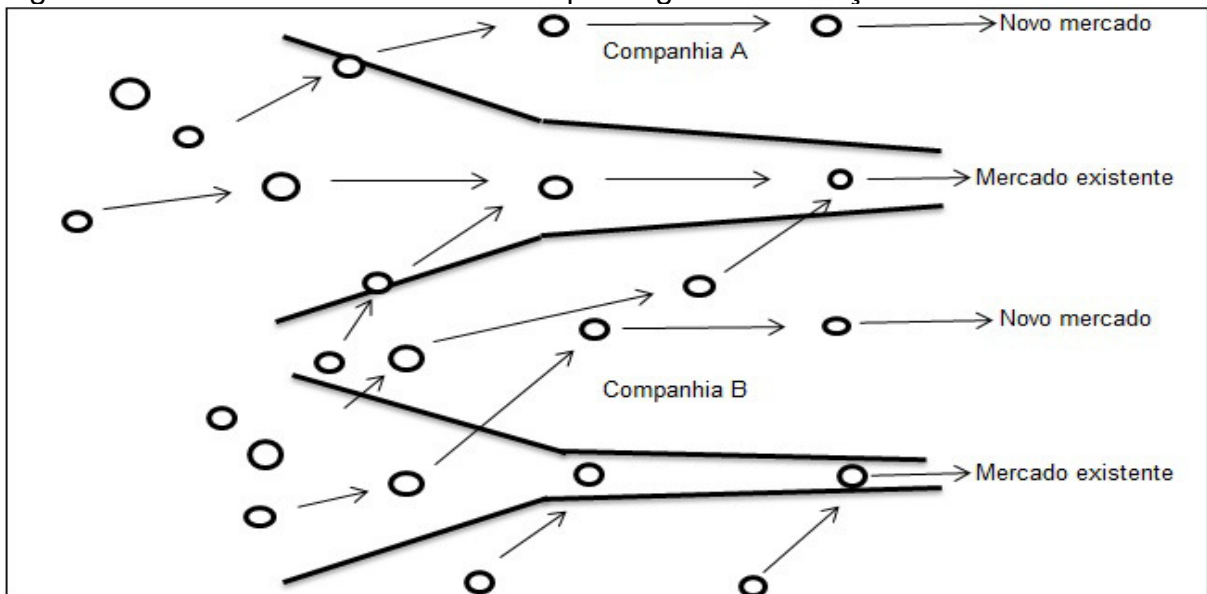
As ideias passam por um filtro interno, e as que conseguem passar por esses filtros são colocadas em prática e inseridas no mercado externo. Nesse fator todas as ideias são desenvolvidas e estudadas no interior da empresa, fazendo com que não ocorram vazamentos, dessa forma novas ideias são geradas, levando a futuros serviços e produtos que as traga lucro. Um dos fatores que atrapalha o modelo de inovação fechada é o crescente índice de trabalhadores qualificados que são contratados nas empresas como graduados e pós-graduados capazes de produzirem conhecimentos úteis (CHESBROUGH, 2003).

As ideias não podem ficar estocadas dentro de organizações, pois essas ideias podem acabar sendo descobertas por outras organizações. As empresas que não conseguem por essas ideias que estão guardadas em prática, acabarão observando as mesmas inutilizadas ou utilizadas por outras empresas. Por este motivo deve-se aproveitar dos conhecimentos adquiridos por meio de universidades,

clientes, fornecedores e até mesmo de concorrentes, e coloca-los em prática. (CHESBROUGH, 2003).

As inovações abertas vêm substituindo a inovação fechada, esse método aberto trata da combinação de inovações internas e externas disponíveis entre todas as empresas, nos quais organizações promovem ideias e pesquisas, a fim de melhorar seus produtos e serviços. Neste caso seus departamentos de pesquisas e desenvolvimento devem se abrir para ouvir e compartilhar com seus parceiros conhecimentos e ideias. A Figura 2 apresenta esse fluxo de inovação aberta, por meio de ideias, internas e externas entre empresas que estão citadas na figura como empresa A e B.

Figura 2 - Cenário do conhecimento do paradigma da inovação aberta.



Fonte: Henry Chesbrough (2003, p. 60).

Esse novo método de inovação aberta tenta explorar a difusão de conhecimentos entre organizações, com a finalidade de parar com estoques de ideias não colocados em prática, ou quando não conseguem utilizar estes estoques, ou quando utilizam apenas para si, essa exploração tenta criar novas oportunidades de aperfeiçoamento e amadurecimento de ideias, trazendo para o mercado em que a empresa se encontra inserida, novas oportunidades para que todas organizações possam utilizar.

O Quadro 5 destaca algumas das principais diferenças entre inovações fechadas e abertas, como se poderá observar as diferenças contrariam uma a outra, tornando-as diferentes uma da outra.

Quadro 5 - Diferenças entre inovação fechada x inovação aberta.

PRINCIPIOS DA INOVAÇÃO	
FECHADA	ABERTA
Pessoas competentes trabalham para nós	Nem todas pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa.
Para ter lucro através de P&D, precisamos fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo e o P&D interno pode reivindicar uma porção desse valor.
Se nós mesmos fizermos as descobertas, teremos condições de sermos os primeiros a introduzir no Mercado.	Não temos, necessariamente, que criar a pesquisa para lucrarmos com ela.
Ganha aquela empresa que coloca primeiro uma inovação no mercado.	Construir um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro no mercado.
Ganharemos se criarmos as melhores ideias na empresa.	Ganharemos se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas.
Devemos controlar nossa PI (propriedade intelectual), de modo que nossos competidores não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com outros usos de nossas PI e devemos adquirir outras PI desde que contribuam para avançar nossos modelos de negócios.

Fonte: ICD (2016).

A inovação fechada consiste em contratação de pessoas competentes, fazer descobertas e desenvolvê-las internamente, ser o primeiro a introduzir novas descobertas no mercado, ganhar status por criar uma inovação, lucrar apenas pelo que é criado internamente e não deixar com que ninguém lucre com suas ideias. (ICD, 2016).

Já a inovação aberta trabalha com pessoas dentro e fora da empresa muitas vezes se utilizando de pesquisa e desenvolvimento terceirizado, não criar pesquisas apenas para lucrar, se fortalecer em um modelo de negócio torna-se muito mais importante do que estar sempre à frente do mercado, deve-se lucrar com uso de sua propriedade intelectual e adquirir novas propriedades para avançar em novos negócios. (ICD, 2016)

### 2.2.1 Tipos de inovação

Há muito tempo estudiosos vem desenvolvendo a inovação, o autor Tidd, Bessant (2008) classificam a inovação de forma que abranja um todo, classificando em quatro categorias, os chamados “P’s” da inovação: *i)* Produto: Mudanças em produtos ou serviços oferecidos pela empresa; *ii)* Processo: mudanças nas formas que produtos e serviços são criados e entregues; *iii)* Posição: mudanças de contexto na introdução de produtos e serviços; e *iv)* paradigma: mudança nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ainda para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) inovação de produto seria um serviço ou produto melhorado seus usos ou suas características, por exemplo um novo modelo de carro. Caso envolva um novo método de trabalho como, por exemplo, mudança nas ferramentas de produção do carro seria um exemplo de inovação do processo. Agora se fosse um novo modelo de carro e movido a hélices de navio seria uma inovação no produto e no processo. Como exemplo de inovação de posição pode-se usar como exemplo uma bebida que fora lançada como remédio e com o tempo fora relançada como auxiliar nas ginásticas. Como exemplo de inovação paradigma pode usar um seguro de vida que fora reduzido custos.

### 2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As modificações ocorrentes da globalização trouxeram muitas vantagens para empresas que buscam o mercado externo, as mesmas têm a chance de se internacionalizar por meio de compras e vendas internacionais, parcerias e investimentos no exterior levando em consideração representações comerciais ou unidades fabris. Nesse contexto verifica-se uma vasta oportunidade de crescimento por meio da internacionalização, tais como, segurança em relação à oscilação de mercado, pois a empresa que se internacionaliza possui não somente a dependência das vendas internas, mas pode contar com a externa, novos conhecimentos e aprimoramentos que consegue absorver das organizações e culturas externas. (LAPLANE, COUTINHO E HIRATUKA, 2003).

Para Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003), o desenvolvimento industrial é um componente essencial ao desenvolvimento de uma economia como a brasileira. O Brasil para se desenvolver precisa evoluir competitivamente, recorrendo ao vasto mercado de indústrias evoluídas que possui.

Ainda segundo Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003), nos anos de 1990 a economia mundial teve uma transformação no processo de globalização trazendo competitividade por meio de estratégias em que grandes empresas tiveram essas estratégias adotadas por novos processos de produção e novas formas de gestão. Foram adotados processos tecnológicos e alianças com mercados externos recorrendo a parcerias, inserção e investimento de ambas as partes.

A internacionalização pode definir-se por um processo crescente e contínuo de operações de empresas com países estrangeiros, esse processo ocorre

de forma gradual, por incertezas das informações recebidas sobre o novo mercado. O processo de internacionalização tem três etapas fundamentais: *i)* estabelecimento de canais de exportação - estabelecer canais de comunicação por meio de *tradings*, despachante, representante, entre outros; *ii)* estabelecimentos de subsidiárias de vendas; e *iii)* estabelecimento de produção - unidade fabril estabelecida no país estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).

Nosé Junior (2005) reflete que nenhuma empresa precisa atuar em todas as etapas de internacionalização, pois dependerá da sua capacidade e de seu desempenho no país de enfoque. O autor também menciona nove etapas essenciais para que uma empresa consiga se internacionalizar, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Nove etapas para internacionalização.

ETAPAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Etapa um	Quando a empresa inicia sua exportação, também chamada de exploratória, geralmente efetuada através de trading's ou gerente de exportação, geralmente do mesmo bloco econômico em que participa. As negociações não acontecem com frequência.
Etapa dois	Instalação de escritório de representação onde o representante da empresa que entenda bem do produto saia a procura de novos clientes internacionais.
Etapa três	Após ocorrer a evolução nas exportações a empresa contrata distribuidores que se responsabilizam pela melhor distribuição.
Etapa quatro	Implantação de um escritório de vendas e profissionais com conhecimento no mercado alvo, sendo responsável por toda parte de negociações e tratativas internacionais.
Etapa cinco	Autoriza produção de seus produtos devido a escassez de recursos e tamanho da demanda.
Etapa seis	Associação da empresa com outros mercados alvos, a fim de buscar facilidades que possam ajudar no crescimento no mercado.
Etapa sete	Produção e comercialização dentro do mercado alvo em que exportava a fim de eliminar barreiras tarifárias, melhorando também sua imagem no mercado nacional.
Etapa oito	Devido ao aumento da capacidade a empresa expande sua organização se tornando multinacional, abrindo sedes em outros países.
Etapa nove	A empresa finalmente se torna globalizada levando seus produtos no mundo inteiro.

Fonte: Adaptado de Nosé Junior (2005, p. 185 - 189).

Segundo Nosé Junior (2005), cumprindo essas nove etapas a empresa já se torna apta a iniciar sua internacionalização, sempre buscando se atualizar nas mudanças do mercado externo.

### 2.3.1 Internacionalização da empresa

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, pg. 299) “exportar é a estratégia mais comum de entrada em mercados estrangeiros”. Os gestores devem verificar seu principal motivo para entrar no comércio internacional. Existe, porém,



cinco fatores característicos de empresas que querem entrar no comércio internacional, conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Características de internacionalização de empresas.

CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	
FATORES	MOTIVADORES
Push e Pull	Motivados por combinações externas e internas a entrar no comércio internacional. (Falta de oportunidades no mercado interno / Condições favoráveis no mercado externo).
Envolvimento inicial acidental	Por acidente (feiras, exposições, entre outros).
Equilíbrio entre risco e retorno	Administradores estudam e calculam a viabilidade de entrar em mercados e quais mercados internacionais.
Experiência de aprendizagem contínua	Busca de aprendizados gradual através entradas em inúmeros cenários, buscando lições e aprendizados.
A evolução da empresa por etapas de internacionalização	Enfoque gradual e experimental, estratégias de baixo risco, e progredindo na medida que se ganha experiência.

Fonte: Adaptado de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 299-300).

As características descritas no Quadro 7 referem-se a um padrão associado ao processo de expansão internacional com objetivo de determinar a rápida internacionalização de algumas empresas que os seguem.

## 2.4 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional é importantíssimo para a riqueza das nações, o mesmo é capaz de gerar riqueza e bem-estar para os países, com a internacionalização dos mercados vêm aproximando empresas e países que antes pareciam ficar longe e hoje estão pertos, pois tem acesso mais facilitado. A importância do mercado internacional é de grande porte, que por meio dele o Brasil vem se desenvolvendo e ajudando no crescimento de muitas empresas e pessoas mediante oportunidades de empregos, ingresso de capital estrangeiro no país, tornando as empresas e os países menos vulneráveis a crises. (SOUZA 2009).

Segundo Souza (2009) por meio da política comercial pode-se atuar no comércio exterior com importações e exportações. O mesmo autor também classifica alguns conceitos básicos que segundo ele é fundamental para o entendimento do comércio internacional, exposto no Quadro 8.

Quadro 8: Conceitos básicos fundamentais para entendimento do comércio internacional.

CONCEITOS PARA O COMÉRCIO INTERNACIONAL	
<b>Exportação</b>	Ocorre quando determinado produto passa a fronteira do país, um produto produzido no Brasil passa a ser exportado assim que sai das terras brasileiras.
<b>Importação</b>	Quando um produto oriundo de um país ultrapassa as fronteiras de outro país.
<b>Barreiras tarifárias</b>	Trata-se de impostos relacionado à entrada (importação) ou saída (exportação), de um país.
<b>Barreiras não tarifárias</b>	Medidas públicas que podem criar distorções nas trocas comerciais, como regimes de licenças de importação ou subsídios.
<b>Globalização de mercados</b>	União de segmentos de mercados com intuito de satisfazer consumidores ao redor do mundo, dando oportunidade de conhecimentos de produtos diversos.
<b>Mercados Internacionais</b>	Mercados que coincidem com outros países, porém nas suas estruturas possuem regras específicas.
<b>Blocos Econômicos</b>	Países que resolvem se unir por possuírem características parecidas e facilitar entradas e saídas de produtos entre si.
<b>Integração Econômica</b>	Integração de vários países com mercados comuns, que podem originar em uniões aduaneiras ou políticas.
<b>Marketing Internacional</b>	Atividades que buscam satisfação dos consumidores através de trocas de produtos e serviços.
<b>Marketing das nações</b>	Determinam caminhos que buscam o desenvolvimento econômico a fim de fortalecer a imagem do país no exterior.
<b>Contrato de compra e venda Internacional</b>	Acordo entre duas empresas de países diferentes que buscam formalizar a relação entre organizações.
<b>Fatura Proforma</b>	Compromisso em que o exportador e importador firmam de entrega, condições, prazos, pagamentos entre outros, que ficam específicos nesse documento.
<b>Despacho aduaneiro de importação</b>	Verificação da exatidão dos produtos importados e declarados nos documentos apresentados a fiscalização aduaneira.
<b>Despacho aduaneiro de exportação</b>	Verificação da exatidão dos documentos e produtos declarados pelo exportador.
<b>Nacionalização</b>	Mercadorias quando ingressadas no país tendem a ser nacionalizadas a fim de uso, consumo e revenda das mesmas.

Fonte: Adaptado de Souza (2009, p. 147-149).

No Quadro 8 se observam que os conceitos fundamentais para o entendimento do comércio internacional estão classificados em conhecimento de exportação, importação, barreiras tarifárias e não tarifárias, globalização de mercados, mercados internacionais, blocos econômicos, integração econômica, marketing internacional e das nações, contrato de compra e venda internacional, fatura proforma, despacho aduaneiro de importação e exportação além de nacionalização. Com esses conhecimentos já se torna apto para atuação / inserção no mercado internacional.

Maluf (2000, p.23) apresenta o conceito de comércio internacional como:

[...] o intercâmbio de bens e serviços entre países, resultantes das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativas dos países. Os fatores que contribuem para a decisão de inserção em um mercado alvo seriam o grau de mobilidade de fatores de produção, natureza do mercado, existência de barreiras aduaneiras, distâncias e variações monetárias e de origem legal.



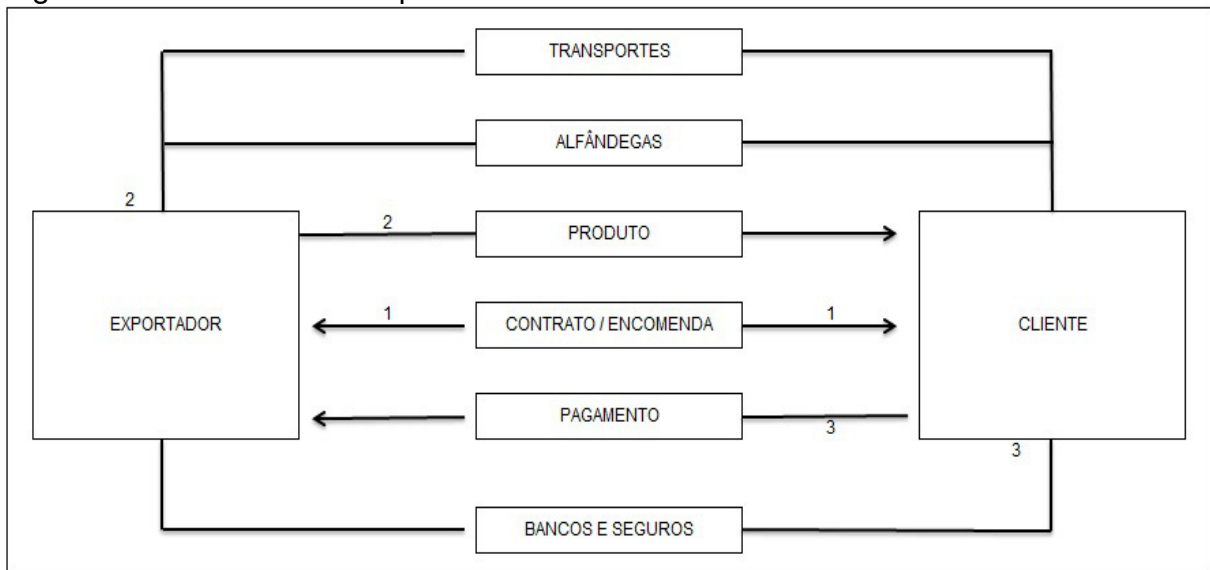
Para Souza (2009) uma operação de comércio exterior inicia-se quando um vendedor e um comprador fecham um contrato que pode ser firmado pessoalmente ou a distancia, após contrato firmado o exportador cumpre com suas obrigações enviando a mercadoria conforme combinado em contrato, para concluir a operação entre exportador e importador se tem a participação de outras empresas que intervém o tramite conforme mostra a Figura 3.

O fluxo das mercadorias operado pelas empresas de transportes, de armazenagens e agentes portuários. Os pagamentos são de responsabilidades de entidades financeiras (como bancos e seguradoras). As mercadorias são asseguradas por inspeções controladas e os processos administrativos são tratados por intermédio de alfandegas e despachantes (SOUZA, 2009).

Portanto para Souza (2009, p.175), “poderemos dividir uma operação de comércio exterior – importação ou exportação – em três aspectos essenciais: negociação; operacionalização; e pagamento das mercadorias importadas”. Para o exportador a venda termina quando acontece o recebimento do montante combinado em contrato, para o importador quando a mercadoria chega a seu território aduaneiro.

O processo de compra e venda internacional (Figura 3), portanto é feito por meio de várias empresas intervenientes como: empresas de transportes internacionais (contratadas pelo importador ou exportador dependendo da condição acordada entre as partes); empresas de armazenagens (armazenam as mercadorias provisoriamente); operadores portuários (movimentação e armazenagem de mercadorias feitas por pessoas pré-qualificadas); transitarias de carga (empresa que executa contratos de importação ou exportação) e empresas de inspeção (asseguram a qualidade e quantidade dos produtos).

Figura 3 - Processo de compra e venda internacional.



Fonte: Adaptado de SOUZA (2009, p. 175).

Outras empresas que também formam o processo de importação e exportação são bancos comerciais (entidades financeiras que participam no gerenciamento de pagamentos e cobranças); companhias de seguro (asseguram as mercadorias); despachantes aduaneiros (podem trabalhar em nome das empresas contratantes na parte de desembaraço aduaneiro); câmara do comércio exterior CAMEX; Ministério da fazenda (formula e executa a política econômica); Secretaria da Receita Federal (SRF – controla e coordena as atividades tributárias federais). E esses são os principais intervenientes que se destacam no comércio internacional.

Os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa são apresentados no próximo capítulo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Segundo Gil (2007) a metodologia trata-se dos procedimentos que se devem seguir para realização da pesquisa, necessitando da análise do modelo de pesquisa, pois cada uma tem seu diferencial. No entanto, é preciso atentar a apresentação das informações como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

A partir deste contexto, este capítulo destaca o caminho utilizado para obtenção do resultado da pesquisa, por meio do delineamento da pesquisa, definição da área e ou população alvo, plano de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é requerida quando se pretende responder questões referentes algum problema, ou quando não se tem informações o suficiente ou mesmo quando as informações encontram-se desorganizadas a ponto de não as entender ou adequá-las ao problema de fato. “A pesquisa é desenvolvida mediante conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (GIL, 2007, p. 17).

Desta forma, a pesquisa se classifica quanto aos fins de investigação, como descritiva e exploratória.

Segundo Michel (2015), a pesquisa descritiva descreve e explica problemas e fatos relacionando ao ambiente, detalhando suas causas e consequências. Devem ser retirados da vida real e analisadas as influencias sofridas no ambiente. Assim, a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois pretendeu identificar o papel da capacidade absorptiva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina.

Para Cervo (2007), a pesquisa exploratória trata-se do início do estudo da pesquisa, trazendo hipóteses significativas para futuras pesquisas. Esta modalidade procura trazer descrições precisas das situações e é recomendada para quando se há pouca sabedoria do assunto estudado. Assim, a pesquisa foi caracterizada como exploratória, pois se trata da relação da capacidade absorptiva no processo de

internacionalização, que é um tema pouco estudado, com poucas referências e que será explorado com duas indústrias em suas realidades.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, e um estudo multicaso.

A pesquisa bibliográfica refere-se a pesquisas feitas por meio de livros, artigos, dissertações entre outros, a fim de explicar com maior profundidade um problema ligado a essas referências. Busca o conhecimento e análise do passado sobre determinado tema. (CERVO 2007). Desta forma, o Quadro 9 enfatiza os principais autores em referências bibliográficas utilizados para elaboração do marco teórico em estudo.

Quadro 9 - Principais referências bibliográficas.

TEMAS	PRINCIPAIS REFERENCIAS
CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	Machado e Fracasso (2012), Gonçalves; Vieira e Pedroso (2014), Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Lane; Koka e Pathak (2006).
INFLUÊNCIAS DA CAPACIDADE ABSORTIVA	Tidd; Bessant e Pavitt (2008), Lane; Koka e Pathak (2006).
FATORES INTERNOS E EXTERNOS	Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Daghfous (2004), Padilha et al (2015).
DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA	Cohen e Levinthal (1990), Machado e Fracasso (2012), Koka e Pathak (2002), Zahra e George (2002).
FASES DA CAPACIDADE ABSORTIVA	Zahra e George (2002), Melkas e Harmaakorpi (2008), Leal-Rodríguez et al (2014), Hurmelinna-Laukkanen; Puumalainen (2003).
CAPACIDADE DE ABSORÇÃO X INOVAÇÃO	Peter Drucker (2000), Cohen e Levinthal (1990), Fosfuri e Tribo (2008).
INOVAÇÃO	Schumpeter (1943), Gilbert (1994), Muller; Valikangas e Merlyn (2005), Nonaka e Takeushi (2004), Knight e Cavusgil (2004), Drucker (1986), Chesbrough (2012).
TIPOS DE INOVAÇÃO	Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003), Johanson e Vahlne (1977), Wright; Kroll e Parnell (2000), Palacios e Sousa (2004), Nosé Junior (2005).
INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).
COMÉRCIO INTERNACIONAL	Souza (2009), Maluf (2000).

Fonte: Elaborado pela autora.

Referindo-se ao estudo multicaso, Yin (2005) define que este método aborda um fenômeno contemporâneo, a partir de um olhar frente à realidade exposta, com a necessidade de lidar com condições contextualizadas. Assim, optou-se por um estudo multicaso, a partir da acessibilidade junto às indústrias, abarcando dois setores distintos, químico, com fabricação principal de tintas e solventes e flexográfico com produção de embalagens plásticas, ambas localizadas em Criciúma – Santa Catarina, proporcionando uma abordagem comparativa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

Para Roesch (2007) população é definida como um grupo de pessoas / empresas, que se deve entrevistar a fim de reunir informações para o estudo, a pesquisa pode ser centralizada em um ramo, ou alguns setores da organização.

Atualmente a Indústria Química (IQ) em estudo encontra-se localizada na cidade de Criciúma - SC, contando com sete unidades localizadas nos estados de Santa Catarina, São Paulo, Pernambuco e Goiás. Sua atividade principal é a fabricação de tintas, complementos e solventes, automotivos e imobiliários, atendendo todo o Brasil, bem como os mercados internacionais da Bolívia, Paraguai e Uruguai.

A Indústria de Flexografia (IF), também localizada na cidade de Criciúma-SC, conta com uma filial de produção e distribuição na cidade de Chapecó-SC. Sua principal atividade é a produção de embalagens plásticas para ração, higiene e alimentos. A indústria atende empresas de todo o Brasil, bem como realiza exportações para países da América Latina.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na concepção de Lakatos (2010) a coleta de dados é a parte da pesquisa em que se inicia aplicação dos instrumentos e técnicas previstos, é a etapa mais cansativa e que exige paciência e cuidados com os dados coletados.

Michel (2015) relata que os dados primários são coletados por meio de entrevistas, depoimentos, questionários, entre outros, buscando manter a fidelidade nos dados coletados. O autor também destaca a coleta de dados secundária que é feita por meio de análises documental, como em livros, revistas, sites, entre outros neste caso deve informar autoria dos dados e de onde as informações foram tiradas.

Desta forma, este estudo se caracteriza como dados de origem primária, uma vez que foram coletados por meio de entrevistas nas indústrias em estudos, caracterizadas anteriormente.

Segundo Pinheiro (2010, p.35) a entrevista “[...] trata-se da obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. E a entrevista pode ou não ter um roteiro estabelecido. Assim, utilizando-se a técnica qualitativa, por meio de uma entrevista, com o apoio de um roteiro previamente

estruturado. Foram feitas duas entrevistas nas indústrias em estudo, contemplando a seguinte estrutura: *i)* perfil das indústrias; *ii)* capacidade de absorção e inovação das indústrias em estudo; *iii)* relevância das fontes internas e externas de absorção de conhecimento; e *iv)* dimensões da capacidade absorviva.

Vale destacar, que o roteiro de entrevista, no qual está presente no Apêndice A, foi baseado na Tese de Doutorado de Jenoveva Neto (2016), e em demais estudos encontrados em livros e artigos.

### 3.4 PLANO DE ANALISE DE DADOS

Ainda de acordo com Michel (2015) técnica é o instrumento de aplicação do método e esses podem ser classificados como qualitativos (descritos por meio de observações), e quantitativos (utiliza-se de análises numéricas), a fim de aproximar-se da realidade respondendo indagações.

Para Pinheiro (2005) a pesquisa qualitativa refere-se a estudos detalhados, a fim de identificar sensações, experiências e vivências. A pesquisa se preocupa em entender e interpretar significados, motivos e respostas de uma determinada questão. Assim, para a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, sem a utilização de um tratamento estatístico, que justificasse uma abordagem quantitativa.

De forma sintetizada, o Quadro 10 apresenta os enquadramentos da pesquisa.

Quadro 10 - Síntese do delineamento da pesquisa.

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins	Descritiva e Exploratória
	Quanto aos meios	Bibliográfica e Estudo multicaso
Plano de coleta de dados	Origem	Primários
	Técnica	Qualitativa
	Instrumento	Entrevista
Plano de análise de dados	Abordagem	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, destaca-se o capítulo V, com a análise dos dados da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2010) análise é feita por meio da manipulação dos dados obtidos, os dados adquiridos são de suma importância, pois por meio da análise e interpretação dos mesmos é possível encontrar respostas para a investigação. O mesmo autor ainda fala que a análise evidencia as relações entre o tema estudado e outros fatores.

Neste capítulo encontram-se dados da pesquisa bibliográfica e estudo multicase, também apresentará os resultados obtidos por intermédio de entrevistas realizadas com as duas empresas química e flexográfica. Os resultados serão apresentados conforme os objetivos específicos que se encontram demonstrados no Quadro 11.

Quadro 11 – Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRUTURA DOS RESULTADOS
Apresentar o perfil das indústrias química e flexográfica em estudo	4.1 Perfil das indústrias
Destacar a capacidade de absorção das indústrias em estudo	4.2 Capacidade de absorção e inovação
Identificar a relevância das fontes internas e externas de absorção de conhecimento	4.3 Fontes internas e externas de absorção de conhecimento
Caracterizar as dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração) da capacidade absorviva	4.4 Dimensões da capacidade de absorção
	4.5 Papel das dimensões da CA dentro das indústrias

Fonte: Elaborado pela autora.

As duas empresas serão identificadas como Indústria Química (IQ) e Indústria Flexográfica (IF). Nas entrevistas realizadas foram entrevistados os principais gerentes das empresas: gerente de pesquisa e inovação da IQ e o gerente de produção da IF. Os mesmos serão identificados como GQ (Gerente de pesquisa e inovação da indústria química) e como GF (Gerente de produção da indústria flexográfica).

### 4.1 PERFIL DAS INDÚSTRIAS

A primeira empresa em estudo trata-se de uma Indústria Química (IQ), fundada em abril de 1986 na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina, com



seu capital 100% (cem por cento) nacional, contanto hoje com cerca de 300 funcionários e com um faturamento mensal de aproximadamente 30.000.000,00 (trinta milhões). A mesma possui sete unidades mais uma fábrica de resina espalhadas pelo Brasil, nos Estados de Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Goiás distribuídos conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Unidades indústria química.

ESTADO	CIDADE	UNIDADE
Santa Catarina	Criciúma	Unidade I - Administração e Linha Automotiva
Santa Catarina	Criciúma	Unidade II - Tech
Santa Catarina	Criciúma	Unidade III - Linha Imobiliária, base água
Santa Catarina	Criciúma	Fabrica de Resina
Santa Catarina	Morro da Fumaça	Unidade IV - Linha Impressão
São Paulo	Bragança Paulista	Filial SP
Goiás	Aparecida de Goiânia	Filial GO
Pernambuco	Vitória de Santo Antão	Filial PE

Fonte: Elaborado pela autora.

A IQ exporta para mercados como Bolívia, Paraguai e Uruguai, suas exportações ainda são pequenas cerca de duas exportações mensais. A empresa iniciou suas exportações, pois visava à expansão dos negócios.

A segunda empresa trata-se de uma indústria Flexográfica (IF), fundada em maio de 1970 na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina, com seu capital 100% (cem por cento) nacional. Contanto com cerca de, 357 funcionários e com um faturamento mensal de aproximadamente 6.500.000,00 (seis milhões e meio), a mesma possui duas unidades no Estado de Santa Catarina distribuídas conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Unidades Indústria Flexográfica.

ESTADO	CIDADE	UNIDADE
Santa Catarina	Criciúma	Unidade I - Matriz
Santa Catarina	Chapecó	Unidade II - Filial

Fonte: Elaborado pela autora.

A IF atende todo Brasil e exportam para uma parte do mercado externo seu principal mercado externo são países da América Latina, suas exportações chegam cerca de dez exportações mensais. A empresa deu inicio as suas exportações pelo fato de surgimento de oportunidades por meio de clientes com filiais no exterior.

Quadro 14 – Perfil empresarial.

EMPRESA	CIDADE	FUNDAÇÃO	Nº FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO MENSAL	CAPITAL EMPRESA
Química	Criciúma	Abril/1986	300	R\$ 30.000.000,00	100% nacional
Flexográfica	Criciúma	Maio/1970	357	R\$ 6.500.000,00	100% nacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se a grande diferença de faturamento mensal entre as duas indústrias, a IQ com cerca de trinta milhões e a IF com cerca de seis milhões e meio, ambas contando com capital 100% nacional.

#### 4.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E INOVAÇÃO

Segundo Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção é o poder de reconhecimento do novo que a empresa possui, assimilando e aplicando informações externas em busca de inovação e competitividade para dentro da organização.

Ambas as indústrias química e flexográfica em estudo possuem departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), suas pesquisas são desenvolvidas e realizadas na própria organização e a IQ conta também com uma parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Quadro 15 – Análise capacidade das Indústrias (parte 1).

INDÚSTRIA	DEPTO P&D	PESQ. E DESENV. REALIZADAS NA EMPRESA	ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO P&D	INCENTIVO A NOVAS IDEIAS	OFERECE GRATIFICAÇÃO A NOVAS IDEIAS
Química	Sim	Sim / Parceria UFSC	2% sob fat. Mês	Sim	Sim
Flexográfica	Sim	Sim	1,5% sob fat. Mês	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Os orçamentos disponibilizados para pesquisa e desenvolvimento mensal para a IQ chega a 2% sobre o faturamento já a IF conta com 1,5% sobre o faturamento mensal como demonstra o Quadro 15. Ambas as indústrias incentivam seus funcionários a apresentarem novas ideias, oferecendo gratificações como cestas básicas, viagens, jantares, entre outros.

Quadro 16 - Análise capacidade das Indústrias (parte 2).

INDÚSTRIA	FORMAS PARA APRES. DE SUGESTÕES	ENVOLV. ENTRE GESTORES E CLIENTES PROC. INOVADORES	REUNIÕES ENTRE PROF. EXT. E INT. EM BUSCA DE NOVAS IDEIAS	OBSTÁCULO EM BUSCA DE INCL. DE INOVAÇÕES
Química	Grupos de melhoria	Não há	Quando necessário	Não
Flexográfica	KAIZEN / Reuniões diárias	Frequentemente, participação direta nos processos	Sim, "a cada 6 meses"	Sim, recursos e determinados insumos

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 16 mostra que ambas as indústrias incentivam seus funcionários a apresentarem novas ideias, segundo gerente de pesquisa e inovação da IQ (GQ) “a empresa dispõe de um programa GMP” que seria um grupo de melhoria de processos, as melhores ideias são selecionadas e apresentadas e as escolhidas entre os três primeiros lugares ganham premiações como viagens, jantares, entre outros. Segundo gerente de produção da IF (GF), as formas de apresentação de sugestões são “através KAIZEN / Reuniões diárias de setores (planejamento)” as melhores ideias ganham uma cesta básica.

Verifica-se ainda no Quadro 16 o nível de envolvimento entre gestores e clientes nos processos inovadores, na IQ não há envolvimento entre gestores e clientes, já na IF é frequente com participação direta nos processos. As organizações em estudo também costumam de forma diferenciada reunir profissionais externos e internos para desenvolvimento de novas ideias, na IQ isso ocorre quando necessário, segundo GQ “o processo de inovação dentro da área de P&D é frequente, no entanto quando necessário envolvemos os fornecedores”, já na IF isso ocorre a cada seis meses.

Percebe-se ainda que a IQ não enfrenta nenhum tipo de obstáculo que dificulte a busca e inclusão de inovação dentro da empresa, já a IF relatou que eles possuem dificuldades e segundo o GF são dificuldades de “recursos e disponibilidade de determinados insumos específicos”, pois muitas vezes

determinados insumos são especiais e difícil de encontrar em fornecedores, apenas por encomenda, tornando a quantidade e preços muito altos.

#### 4.3 FONTES INTERNAS E EXTERNAS DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO

Nas entrevistas realizadas com as duas indústrias pode-se também analisar a importância das fontes de absorção de conhecimentos internos (Quadro 17) e externos (Quadro 18).

Quadro 17 – Importância fontes internas de absorção.

FONTES INTERNAS	NÃO SE APLICA	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Base de conhecimento e experiência				IQ / IF
Capacidade absorptiva individual			IF	IQ
Escolaridade		IF	IQ	
Cultura organizacional e socialização de funcionários			IF	IQ
Diversidade de conhecimentos e experiências				IQ / IF
Comunicação interna			IQ / IF	
Gestão de recursos humanos		IQ	IF	
Modelo de gestão e liderança		IQ / IF		
Estrutura organizacional			IQ / IF	
Investimentos em P&D				IQ / IF
Outros (descrever)	IQ = "Envolvimento do setor de MKT ou Direção Executiva"			
	IF = "Disponibilidade de maquinário"			

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 17 demonstra a importância que as IQ e IF atribuem às fontes internas. A IQ considera as fontes, base de conhecimento e experiência, capacidade absorptiva individual, cultura organizacional e socialização de funcionários, diversidades de conhecimentos e experiências e investimento em P&D como alta importância, consideram também as fontes de escolaridade, comunicação interna e estrutura organizacional como média, e considera as fontes gestão de recursos humanos e modelo de gestão e liderança como de baixa importância. A IF também

adicionou a fonte outros o “envolvimento do setor de MKT ou Direção executiva” de média importância.

Também mostrou as fontes internas mais importantes para a IF. As fontes base de conhecimento e experiência, diversidades de conhecimentos e experiências e investimento em P&D, como de alta importância, as fontes capacidade absorptiva individual, cultura organizacional e socialização de funcionários, comunicação interna, gestão de recursos humanos e estrutura organizacional como de média importância, e as fontes escolaridade e modelo de gestão e liderança como de baixa importância. A IF também elencou a fonte de “disponibilidade de maquinário” como média importância.

Quadro 18 – Importância fontes externas de absorção.

FONTES EXTERNAS	NÃO SE APLICA	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Fornecedores				IQ / IF
Clientes			IF	IQ
Consumidores Finais			IQ / IF	
Concorrentes			IQ	IF
Consultorias ou Consultores			IF	IQ
Centros de ensino superior			IQ	IF
Instituições de pesquisas ou tecnológicas			IQ	IF
Centros de capacitação profissional ou Assistências técnicas		IQ	IF	
Conferências, Encontros, Publicações, Palestras		IF		IQ
Feiras e Exposições			IF	IQ
Parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes				IQ / IF
Redes de relacionamento entre empresários	IQ	IF		
Redes de informações ( <i>on-line</i> )		IF	IQ	
Outros (descrever)				

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Cohen e Levinthal (1990) fontes de absorção são fundamentais para o processo de inovação, pois por meio delas que se podem alcançar novos conhecimentos, ainda segundo os mesmos autores os resultados mais positivos vem das inovações e não das invenções.

Observa-se no Quadro 18 a classificação de importância das fontes externa de informação e conhecimento para desenvolvimento de produtos e serviços

inovadores. Para a IQ as fontes, fornecedores, clientes, consultorias / consultores, conferencias, encontros, publicações, palestras, feiras e exposições e parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes são classificadas como importância alta, já as fontes externas, consumidores finais, concorrentes, centros de ensino superior, instituições de pesquisas ou tecnológicas e redes de informações (on-line), estão classificadas como importância média. Os centros de capacitação profissional ou assistência técnica está classificado como baixa importância e redes de relacionamentos entre empresários não se aplica como importante.

Também se verifica a classificação de importância para a IF, para a indústria em questão as fontes, fornecedores, concorrentes, centros de ensino superior, instituições de pesquisas ou tecnológicas e parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes é de alta importância, já as fontes clientes, consumidores finais, consultoria ou consultores, centros de capacitação profissional ou assistência técnica e feiras e exposições estão classificados como de média importância, as fontes conferencias, encontros, publicações, palestras, redes de relacionamentos entre empresários e redes de informações (on-line), foram classificadas como baixa importância.

#### 4.4 DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Nas entrevistas foram feitas análises da capacidade de absorção das indústrias em estudo por meio de afirmações que serão demonstradas em gráficos. As indústrias identificavam o grau de concordância ao qual se encaixam. O grau de concordância utilizado para essa parte da entrevista segue demonstrado no Quadro 19.

Quadro 19 – Grau de concordância.

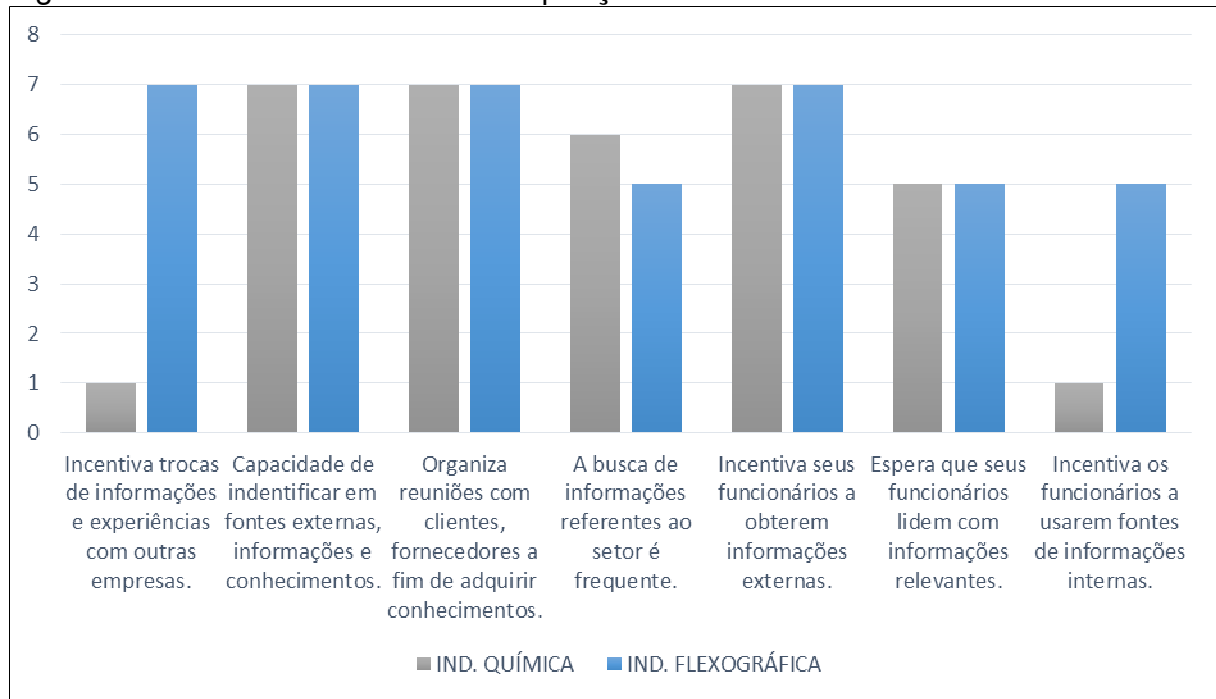
( 1 ) Discordo totalmente	( 2 ) Discordo maior parte	( 3 ) Discordo em parte	( 4 ) Neutro
( 5 ) Concordo em parte	( 6 ) Concordo maior parte	( 7 ) Concordo totalmente	

Fonte: Elaborado pela autora.

O gestor de cada empresa em entrevista assinalou as afirmações conforme grau de concordância demonstrado no Quadro 19.

A primeira análise foi da dimensão aquisição, conforme demonstra os resultados na Figura 4.

Figura 4 – Análise da dimensão de aquisição.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 4 verifica-se que as IQ e IF concordam totalmente que as empresas são capazes de identificar em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos, que a empresa também organiza reuniões com clientes e fornecedores, a fim de adquirir novos conhecimentos e que ambas incentivam seus funcionários a obterem informações externas referente ao setor que a empresa atua.

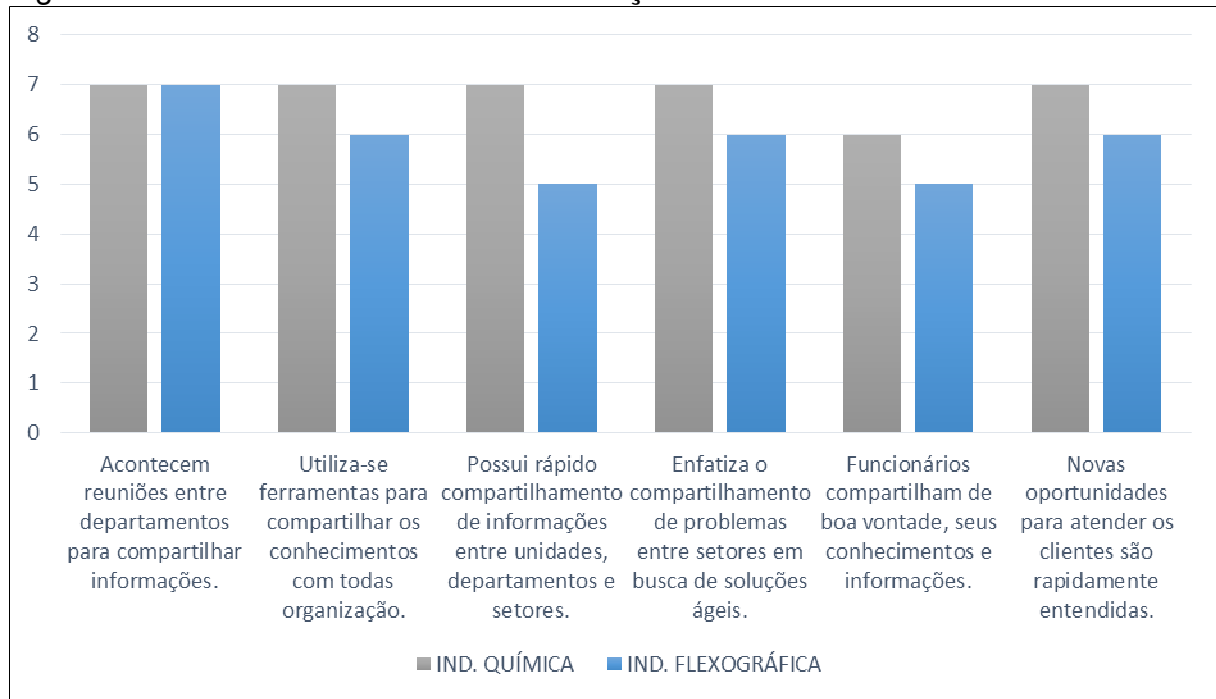
Observa-se também que as IQ e IF também concordam em parte com as afirmações de que a empresa espera que seus funcionários lidem com informações relevantes a outros setores diferentes da que a empresa atua.

As IQ e IF diferem em seus pensamentos no que se trata que a empresa incentiva trocas de informações e experiências com outras empresas do mesmo setor, a IQ nessa afirmação discorda e a IF concorda. A IQ concorda maior parte que a busca de informações referentes ao setor que a empresa se encontra é realizada com bastante frequência, já a IF concorda em parte. A IQ discorda que a empresa incentiva os funcionários a usarem fontes de informações internas já a IF concorda em parte.



A segunda análise foi da dimensão assimilação, conforme demonstra os resultados na Figura 4.

Figura 5 – Análise da dimensão de assimilação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se na Figura 5 que ambas a indústria química e a flexográfica, concordam que na empresa acontecem reuniões entre departamentos para compartilhar informações, problemas, soluções e resultados.

A IQ concorda que a empresa utiliza-se de ferramentas para compartilhar os conhecimentos com toda organização, por meio de *intranet*, reuniões, entre outros. Também concorda que a organização possui um rápido compartilhamento de informações entre unidades, departamentos e setores, que a mesma enfatiza o compartilhamento de problemas entre setores em busca de soluções ágeis e também concorda que novas oportunidades de atender os clientes são rapidamente entendidas. Porém, a IQ concorda maior parte que os funcionários compartilhem de boa vontade, seus conhecimentos e informações.

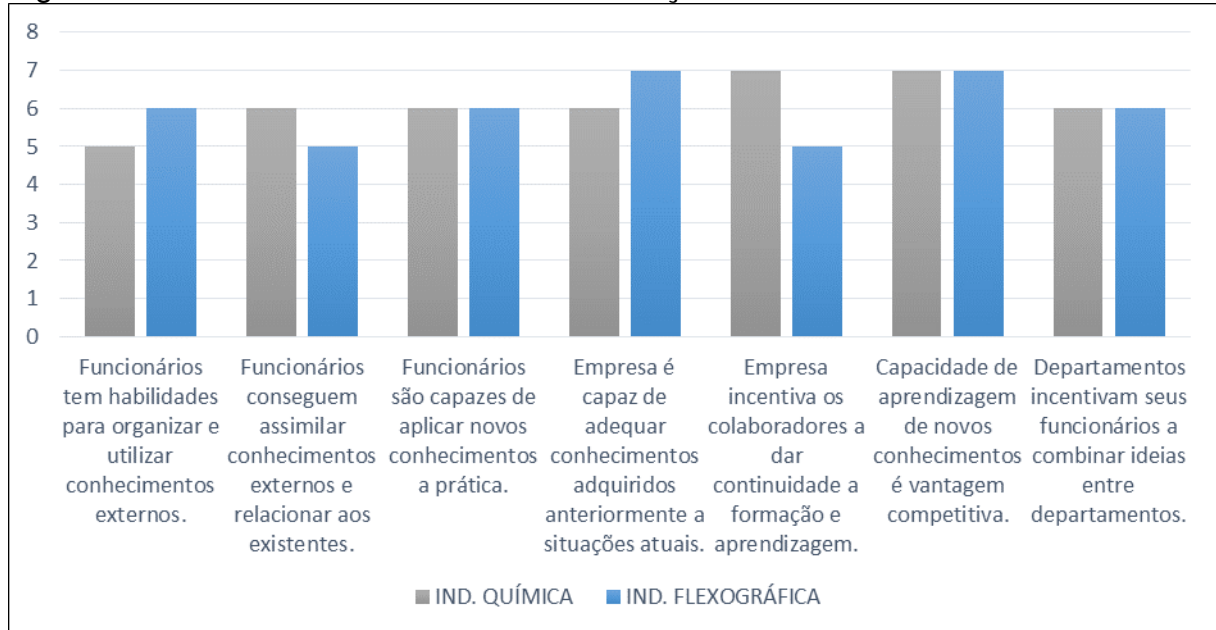
Já a IF concorda em parte que a empresa se utiliza de ferramentas para o compartilhamento de conhecimento entre a organização, por meio de *intranet*, reuniões, entre outros. Concorda em parte também que a organização enfatiza o compartilhamento de problemas entre setores em busca de soluções ágeis e que novas oportunidades de atendimento ao cliente sejam rapidamente entendidas.



Ainda a IF concorda em parte que a empresa possui um rápido compartilhamento de informações entre unidades, departamentos e setores e que seus funcionários compartilham de boa vontade, seus conhecimentos e informações.

A terceira análise foi da dimensão de transformação, conforme demonstra os resultados na Figura 6.

Figura 6 – Análise da dimensão de transformação.



Fonte: Elaborado pela autora.

As IQ e IF concordam que a capacidade de aprendizagem de novos conhecimentos é uma vantagem competitiva para a empresa. Concordam também que em maior parte que os funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos a prática de trabalho e que em parte os departamentos incentivam seus funcionários por meio de seus gestores a combinar ideias entre setores.

A IQ concorda que a política da empresa incentiva os colaboradores a dar continuidade à formação e aprendizagem contínua. A IF concorda em parte.

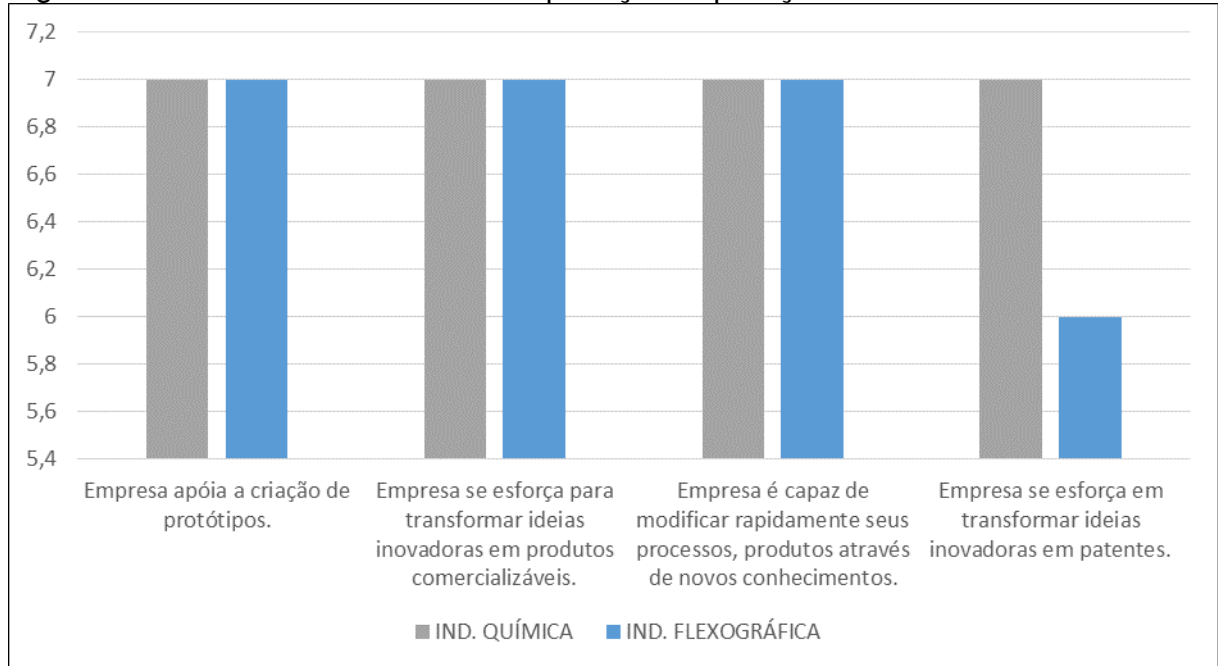
A IQ concorda em maior parte que os funcionários conseguem assimilar conhecimentos externos e relacionar aos conhecimentos já existentes, já a IF concorda em parte com essa afirmação.

A IQ concorda em parte que os funcionários têm habilidade para organizar e utilizar conhecimentos externos já a IF concorda em maior parte.

A IQ concorda em maior parte que a empresa é capaz de adequar conhecimentos adquiridos anteriormente de fontes externas a situações atuais de trabalho.

A quarta análise foi da dimensão de exploração / aplicação, conforme demonstra os resultados na Figura 7.

Figura 7 – Análise da dimensão de exploração / aplicação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 7 que ambas IQ e IF concordam que a empresa apoia a criação de protótipos, que a empresa se esforça para transformar ideias inovadoras em produtos comercializáveis e que a empresa é capaz de modificar rapidamente seus processos, produtos ou serviços por meio de novos conhecimentos importantes.

Percebe-se que as mesmas diferem no que diz que a empresa se esforça em transformar ideias inovadoras em patentes. Neste caso a IQ concorda e a IF concorda em maior parte.

#### 4.5 PAPEL DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL

Neste capítulo da entrevista foram feitas perguntas discursivas referentes ao papel de cada componente dentro da organização mais focado no processo de internacionalização.

Na primeira dimensão **aquisição**, quando questionado como a empresa iniciou seu processo de internacionalização, o GQ indicou que o processo ocorreu por meio da expansão de negócios. “[...] resolvemos iniciar as exportações com intuito de expandir as vendas para fora do Brasil”.

Em contrapartida, o GF afirmou que o “[...] surgimento de oportunidade de negócio ocorreu por meio de itens já produzidos para a cadeia interna e novos desenvolvimentos externos”. O entrevistado ainda acrescenta que os clientes internos tinham filiais fora do Brasil e os mesmos solicitaram que os envios fossem feitos diretamente a suas filiais internacionais, com isso a empresa logo adotou essa prática e iniciou os desenvolvimentos de produtos para fora.

Quando questionado como a empresa obteve o conhecimento que possui hoje nos processos de exportações, o GQ relatou que obtiveram “por meio de prospecção do mercado externo, visando oportunidades de expandir produtos para outros países”, como relatados a IQ iniciou seu processo de exportação por meio de uma *trading* ao qual ainda tem apoio.

Já o GF afirmou que obtiveram conhecimento “[...] por meio de parcerias com tradings”, a mesma hoje em dia faz seus processos de exportação diretos.

A terceira questão era falar qual foi a intensidade da empresa em busca de novos conhecimentos, que o mercado externo exige dentro das organizações segundo o GQ “[...] a empresa ainda tem um baixo nível de exportação. As oportunidades são em busca de oferecer produtos similares ao consumo dos países”, a IQ busca sempre atendimento de forma rápida do que é solicitado no mercado externo.

Para o GF foi “[...] alta a intensidade, pois os tramites de atendimento das legislações e documentação foram muito ágeis, suprimindo as demandas dos mercados externos”.

Quando questionado qual ritmo e como a empresa adotou velocidade para atender os mercados, o GQ relatou que “[...] o processo ainda é iniciante, pois temos uma participação muito pequena dentro desse universo de faturamento”.

Para o GF o ritmo é rápido, pois os mesmos contam com “[...] confecção de documentação rápida, porem os produtos e testes de primeiro processo são mais lentos, levando cerca de dois a três meses enquanto os novos desenvolvimentos e testes internos no Brasil duram apenas cerca de um mês”.

No momento em que questionado qual caminho a empresa percorreu / percorre, em busca de conhecimentos externos e de qualidade o GQ afirmou que a empresa consegue novos conhecimentos “[...] por meio de viagens internacionais, visando participação de congressos e feiras, além de visitas a diversos fornecedores”.

O GF já afirma que a busca da IF por novos conhecimentos acontecem por meio de “[...] participações em feiras como observadores e em treinamentos e cursos externos. E participando de desenvolvimentos com fornecedores”, ambas as indústrias como relatado vivem em busca continua de novos conhecimentos.

Na segunda dimensão **assimilação** foi questionado que para o entendimento do conhecimento obtido qual a empresa adota para identificação e execução de necessidades de treinamentos, para o GQ “[...] a empresa preza em dar treinamentos constantes visando ao profissional absorver conhecimentos de forma que ele possa ser autossuficiente para atividades normais e de rotina. A empresa ainda promove a vinda de fornecedores, para serem ministradas palestras técnicas visando aumentar seu orçamento”. A empresa também busca incentivar a participação em *workshop's*, feiras e congressos.

Já o GF respondeu que a organização “[...] possui um sistema de gestão integrado que informa o vencimento dos cursos ou treinamento operacionais que vão vencendo a cada 6 meses. Cada gestor de área é responsável pela aplicação”.

Já na terceira dimensão **transformação** foi questionado se a empresa tem capacidade de combinar novos conhecimentos com antigos, segundo GQ a indústria “[...] tem, e para a empresa a adaptação é sempre bem adequada”.

O GF afirma que a indústria flexográfica “[...] efetua continuamente este processo”.

Também foi questionado se a empresa é apta a fazer mudanças, análises, reuniões dar cursos para adequação de um produto no mercado externo.

Segundo GQ “[...] sim, a empresa tem capacidade para essa adequação ao mercado externo”. O GF também respondeu que “[...] sim, possui aptidão para efetuar tais ações”.

Na quarta dimensão **exploração** foram questionados os gerentes químicos e flexográfico se a empresa realmente faz uso dos conhecimentos obtidos. Segundo o GQ “[...] sim, faz parte do contrato de pesquisa e inovação a utilização de todo conhecimento externo / interno obtido”. O GF também respondeu positivamente “[...] possui bom aproveitamento dentro das áreas de interesse e atração direta”.

Por meio das entrevistas pode-se verificar também que ambas as indústrias utilizam como gestão a capacidade potencial e realizada, pois as mesmas buscam fontes de conhecimentos, experiências externas e flexibilidade estratégica por meio da aquisição e assimilações das inovações, buscando inovação e desempenho interno por meio da transformação e exploração dos conhecimentos obtidos.

Referente aos gerentes químico e flexográfico que responderam as entrevistas acima citadas, o primeiro é o GQ que trabalha a oito anos de empresa química iniciou em 2008 como consultor e foi efetivado como funcionário em 2011 no cargo de gerente de pesquisa e inovação, onde se encontra até a presente data. O segundo entrevistado é o GF que se encontra há vinte e três anos na empresa flexográfica no cargo de gerente de produção e P&D.

#### 4.6 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

Objetivando uma melhor análise e identificação dos resultados das entrevistas realizadas com a indústria química e flexográfica de Criciúma, Sul catarinense em seu processo de capacidade absorptiva no processo de internacionalização, o Quadro 20 expõe de forma sintetizada os principais resultados obtidos por meio do estudo de multicaso.

Quadro 20 – Síntese geral dos resultados obtidos.

(continua)

ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	INDÚSTRIA QUÍMICA	INDÚSTRIA FLEXOGRÁFICA
PERFIL DAS INDÚSTRIAS	<b>Fundação:</b> 1986	<b>Fundação:</b> 1970
	<b>Cidade Matriz:</b> Criciúma	<b>Cidade Matriz:</b> Criciúma
	<b>Nº funcionários:</b> 300	<b>Nº funcionários:</b> 357

Quadro 20 – Síntese geral dos resultados obtidos.

(continuação)

ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	INDÚSTRIA QUÍMICA	INDÚSTRIA FLEXOGRÁFICA
	<b>Unidades:</b> 7 unidades + 1 fábrica de resina	<b>Unidades:</b> 2 unidades
	<b>Faturamento mensal:</b> R\$ 30.000.000,00	<b>Faturamento mensal:</b> R\$ 6.500.000,00
	<b>Capital:</b> 100% nacional	<b>Capital:</b> 100% nacional
	<b>Produtos:</b> Tintas e complementos	<b>Produtos:</b> Embalagens plásticas, flexográficas
	<b>Exportações mensais:</b> 2	<b>Exportações mensais:</b> 10
	<b>Início de suas exportações por meio:</b> Busca de expansão dos negócios.	<b>Início de suas exportações por meio:</b> Oportunidades por meio de clientes.
<b>CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E INOVAÇÃO</b>	<b>Departamento de P&amp;D interno:</b> Sim	<b>Departamento de P&amp;D interno:</b> Sim
	<b>Parceria:</b> UFSC	<b>Parceria:</b> Não
	<b>Orçamento P&amp;D sob faturamento mensal:</b> 2%	<b>Orçamento P&amp;D sob faturamento mensal:</b> 1,5%
	<b>Incentiva novas ideias:</b> Sim	<b>Incentiva novas ideias:</b> Sim
	<b>Gratifica novas ideias:</b> Sim	<b>Gratifica novas ideias:</b> Sim
	<b>Apresentação de sugestões por meio:</b> Grupos de melhoria	<b>Apresentação de sugestões por meio:</b> KAIZEN e reuniões diárias
	<b>Envolvimento entre gestores e clientes em processos inovadores:</b> Não	<b>Envolvimento entre gestores e clientes em processos inovadores:</b> Sim, frequente.
	<b>Reuniões em busca de novas ideias:</b> Quando necessário	<b>Reuniões em busca de novas ideias:</b> A cada 6 meses
	<b>Obstáculos para busca e inclusão de inovações:</b> Não	<b>Obstáculos para busca e inclusão de inovações:</b> Sim, recursos e determinados insumos.
<b>FONTES INTERNAS E EXTERNAS DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO</b>	<b>Importância fontes internas de absorção são consideradas:</b>	<b>Importância fontes internas de absorção são consideradas:</b>
	<b>Não se aplica:</b> 0%	<b>Não se aplica:</b> 0%
	<b>Baixo:</b> 18%	<b>Baixo:</b> 18%
	<b>Médio:</b> 36%	<b>Médio:</b> 55%
	<b>Alto:</b> 46%	<b>Alto:</b> 27%
	<b>Importância fontes externas de absorção são consideradas:</b>	<b>Importância fontes externas de absorção são consideradas:</b>
	<b>Não se aplica:</b> 8%	<b>Não se aplica:</b> 0%
	<b>Baixo:</b> 8%	<b>Baixo:</b> 23%
<b>Médio:</b> 38%	<b>Médio:</b> 39%	
<b>Alto:</b> 46%	<b>Alto:</b> 38%	

Quadro 20 – Síntese geral dos resultados obtidos.

(conclusão)

<b>DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO</b>	<b>Concordância com a dimensão de AQUISIÇÃO:</b>	<b>Concordância com a dimensão de AQUISIÇÃO:</b>
	<b>Discordo totalmente:</b> 29%	<b>Discordo totalmente:</b> 0%
	<b>Concordo em parte:</b> 14%	<b>Concordo em parte:</b> 43%
	<b>Concordo maior parte:</b> 14%	<b>Concordo maior parte:</b> 0%
	<b>Concordo totalmente:</b> 43%	<b>Concordo totalmente:</b> 57%
	<b>ASSIMILAÇÃO:</b>	<b>ASSIMILAÇÃO:</b>
	<b>Discordo totalmente:</b> 0%	<b>Discordo totalmente:</b> 0%
	<b>Concordo em parte:</b> 0%	<b>Concordo em parte:</b> 33%
	<b>Concordo maior parte:</b> 17%	<b>Concordo maior parte:</b> 50%
	<b>Concordo totalmente:</b> 83%	<b>Concordo totalmente:</b> 17%
	<b>TRANSFORMAÇÃO:</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO:</b>
	<b>Discordo totalmente:</b> 0%	<b>Discordo totalmente:</b> 0%
	<b>Concordo em parte:</b> 14%	<b>Concordo em parte:</b> 28%
	<b>Concordo maior parte:</b> 57%	<b>Concordo maior parte:</b> 43%
	<b>Concordo totalmente:</b> 29%	<b>Concordo totalmente:</b> 29%
	<b>APLICAÇÃO:</b>	<b>APLICAÇÃO:</b>
	<b>Discordo totalmente:</b> 0%	<b>Discordo totalmente:</b> 0%
<b>Concordo em parte:</b> 0%	<b>Concordo em parte:</b> 0%	
<b>Concordo maior parte:</b> 0%	<b>Concordo maior parte:</b> 25%	
<b>Concordo totalmente:</b> 100%	<b>Concordo totalmente:</b> 75%	
<b>PAPEL DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORATIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL</b>	<b>AQUISIÇÃO:</b>	<b>AQUISIÇÃO:</b>
	<b>Início internacionalização:</b> Expansão de negócios	<b>Início internacionalização:</b> Surgimento de oportunidades
	<b>Obtenção conhecimento:</b> Trading	<b>Obtenção conhecimento:</b> Trading
	<b>Intensidade em busca de novos conhecimentos:</b> Alto	<b>Intensidade em busca de novos conhecimentos:</b> Alto
	<b>Ritmo e velocidade para atender os mercados:</b> Lento	<b>Ritmo e velocidade para atender os mercados:</b> Rápido
	<b>Caminho que percorre em busca de conhecimentos:</b> Viagens internacionais, participação em congressos e feiras.	<b>Caminho que percorre em busca de conhecimentos:</b> Feiras, treinamento e desenvolvimentos.
	<b>ASSIMILAÇÃO:</b>	<b>ASSIMILAÇÃO:</b>
	<b>Qual controle para necessidades de treinamentos:</b> Quando vê necessidade	<b>Qual controle para necessidades de treinamentos:</b> Sistema de gestão integrado
	<b>TRANSFORMAÇÃO:</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO:</b>
	<b>Capacidade de combinação de novos conhecimentos com antigos:</b> Sim	<b>Capacidade de combinação de novos conhecimentos com antigos:</b> Sim
	<b>Apta a fazer mudanças:</b> Sim	<b>Apta a fazer mudanças:</b> Sim
	<b>EXPLORAÇÃO:</b>	<b>EXPLORAÇÃO:</b>
<b>Faz uso dos conhecimentos obtidos:</b> Sim	<b>Faz uso dos conhecimentos obtidos:</b> Sim	

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se as conclusões obtidas por meio do estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O conceito de capacidade absorptiva surge a partir do momento que as empresas necessitam de conhecimentos para adquirir novos aprendizados, quanto mais aprendizados a empresa tem, mais ela consegue assimilar, buscar e trazer novos conhecimentos para dentro de suas instalações. As rápidas e constantes mudanças nos ambientes organizacionais fazem com que as empresas necessitem se adequar e inovar para manter-se competitiva. A capacidade absorptiva promove essa competitividade para as empresas que as usam.

A abordagem da capacidade absorptiva no mercado internacional faz com que as empresas aprendam de maneira ágil a aplicação dos conhecimentos adquiridos, melhorando seu desempenho com o mercado externo, buscando inovações não somente dentro da empresa como também fora no ambiente nacional, como também no mercado internacional. Isso faz com que organizações consigam sua internacionalização com maior facilidade.

Neste contexto o presente estudo teve como objetivo identificar o papel da capacidade absorptiva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina

Pode-se verificar que ambas as indústrias em estudo, se utilizam das dimensões da capacidade absorptiva por meio de seus colaboradores, com intermédio e incentivo de seus departamentos de P&D ao qual fornece todo estímulo e apoio necessário na utilização das mesmas.

A gestão das duas organizações está alinhada na utilização da capacidade absorptiva potencial e realizada, pois ambas as empresas se utilizam das fontes de conhecimentos e experiências externas por meio da aquisição e assimilações das inovações. Possuem também, flexibilidade estratégica para busca de conhecimento e desempenho interno por meio da transformação e exploração dos conhecimentos obtidos.

A relevância das fontes internas e externas que influenciam a capacidade absorptiva para a busca de geração de inovações mostrou que a importância utilizada pelas empresas é grande, pois, ambas utilizam de fontes internas e externas diversas para busca e implantação de novos conhecimentos.

Com relação ao impacto da capacidade absorptiva no processo de



internacionalização das indústrias em estudo, revelaram que, ambas as organizações tiveram um impulso significativo da capacidade absorptiva na sua internacionalização. As duas indústrias ainda se utilizam de sua capacidade de absorção para crescer no mercado externo, inovando e se adequando aos países que exportam.

Com isso se pode concluir que as empresas em estudo sabem identificar, atribuir, assimilar e aplicar o valor ao conhecimento, por meio de mecanismos sociais como reuniões, compartilhamento de informações e integração social. Buscando atuação e competitividade ao mercado externo. Mercado este que as mesmas vem buscando se inserir comercialmente.

Como proposta sugere-se que as empresas continuem investindo em inovações e abranjam sua capacidade de absorção de conhecimentos principalmente no mercado internacional, onde ambas mostram grande interesse em crescer. Recomenda-se também que as organizações se informem mais sobre capacidade de absorção, o que seria necessário para ampliar suas capacidades, a fim de se adequarem as mudanças constantes.

A pesquisa por ser muito extensa, e pelo fato de se tratar de um assunto pouco abordado e de pouco estudo, limitou-se exclusivamente a duas indústrias da cidade de Criciúma - SC, portanto, percebe-se a viabilidade do estudo sobre capacidade absorptiva com maior profundidade, podendo abranger um maior número de empresas e de outros setores.

Para que continue em discussão, sugerem-se para estudos futuros a partir desse tema, pesquisas que englobem mais organizações e talvez de cidades distintas. Uma análise geral de como e se as organizações se utilizam dessa fermenta, e talvez para as que ainda não se utilizam ou não sabem do que se trata a implantação dentro da empresa.

A partir desse estudo conclui-se que o tema é de muita relevância para todas as empresas, e que o mesmo é de essencial importância para organizações que buscam sua internacionalização, assim como para pessoas que buscam mais informação a respeito do termo Capacidade Absortiva. O termo sendo mais estudado e divulgado poderia ser mais útil para indústrias, dada a falta de informações sobre o mesmo.

## REFERÊNCIAS

ABIQUIM, Associação Brasileira da Indústria Química. **Pacto Nacional da Indústria Química**. Disponível em: <<http://canais.abiquim.org.br/pacto/introducao.asp>>. Acesso em: 14 jun.2016.

ALCANCE. Revista ALCANCE eletrônica. **O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas: Um estudo de múltiplos casos**. 2014. Disponível em: <[www.univale.br/periodicos](http://www.univale.br/periodicos)> Acesso em: Jul/2016.

CASSANO, F. A et al. **Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO –X SEMEAD, 2007, São Paulo.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002, 242 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHESBROUGH, Henry. **Open innovation: new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harward Business Press, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CNI, Portal da Indústria. **Indústria Química e Farmacêutica**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/programas/brazil-4-business/2014/09/1,60202/industria-quimica-e-farmaceutica.html>> Acesso em: 14 jun.2016.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Innovation and Learning: two faces of R&D**. Economic Journal, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. **Fortune favors the prepared firm**. Management Science, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994.

DAGHFOUS, A. **Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices**. Advanced Management Journal, n. 69, v. 2, p. 21-27, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 – **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. **Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance.** Omega, v. 36, p.173-187, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2007.

GILBERT, Joseph T. **Choosing an innovation strategy:** theory and practice. Business Horizons, V. 37, n. 6, p.16, nov./dec. 1994.

GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. GCR . 2012-2013. Switzerland: WEF, 545 p. Disponível em: <<http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

GONÇALVES, Roberto B.; VIEIRA, Guilherme B. B.; PEDROZO, Eugênio A. **O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas:** Um estudo de múltiplos casos. 2014 Disponível em: <[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)>.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; PUUMALAINEN, K. **Innovation performance in the shadow of expropriability-**interplay of the appropriability regime and competitors' absorptive capacity. v.10. n. 1, p.1-22, 2013.

ICD, Inovação Competitividade e Design. **O que é Inovação Aberta (Open Innovation)?** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/icd/o-que-e-inovacao-aberta-open-innovation/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Managing **potential and realized absorptive capacity:** how do organizational antecedent's matter? Academy of Management Journal, v.6, n.48, p. 999-1015,2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, pp. 23-32, 1977.

KMETEUK FILHO, OSMIR, 1978 – **Pesquisa e análise estatística.** - Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, T. S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, [S.l], v. 35, n. 4, p. 334-334, 2004.

LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, v.4, n.31, p. 833-863, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamento de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAPLANE M.; COUTINHO L.; HIRATUKA C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. Editora Unesp, SP, 2003.

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.

MACHADO, Raquel Engelman.; FRACASSO, Edi Madalena. **A influência dos fatores internos na Capacidade Absortiva e na Inovação**: Proposta de um *Framework*. 2012. 16 f. Artigo (XXVII Simpósio de gestão da inovação e Tecnologia). Salvador – BA.

Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=MTUyMjU=>](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTUyMjU=>)>. Acesso em: 04 set. 2016.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo. Aduaneiras, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científicas em ciências sócias**: um guia pratico para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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.

MCCANN, B.T.; FOLTA, T. B. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, v. 34, n. 03, 2008.

MULLER, A., VALIKANGAS, L., MERLYN, P. Metrics for innovation: guideline for developing a customized suite for innovation. **Strategy and Leadership**, v.33, n.1, 2005.

NIETO, M.; QUEVEDO, P. Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers, and Innovative Effort. *Technovation*, v. 25, 2005, p. 1141-1157.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional: Uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JENOVEVA NETO, Roseli; FREIRE, Patricia de Sá. **Fatores internos e externos que influenciam a capacidade absorptiva de conhecimentos voltados à inovação**. 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n19/15361903.html>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. **Dinâmicas de assimilação de conhecimento no agronegócio: o caso da food corporation**. 2015. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/sinergia/article/viewFile/4545/3484>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

PADILHA, Ana Claudia Machado. **Estratégia & Conhecimento: demandas emergentes no turismo rural**. São Luiz: Edufma, 2010. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=OthbcPZmPEUC&pg=PA233&lpg=PA233&q=fatores+externos+que+influenciam+a+capacidade+absortiva&source=bl&ots=4sm0Mmf5h4&sig=kxkhhURb-23ogSPvFleJLpo1\\_vY&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi-mJe62sTOAhXKkJAKHWGEB0oQ6AEIOTAE#v=onepage&q=fatores%20externos%20que%20influenciam%20a%20capacidade%20absortiva&f=false](https://books.google.com.br/books?id=OthbcPZmPEUC&pg=PA233&lpg=PA233&q=fatores+externos+que+influenciam+a+capacidade+absortiva&source=bl&ots=4sm0Mmf5h4&sig=kxkhhURb-23ogSPvFleJLpo1_vY&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi-mJe62sTOAhXKkJAKHWGEB0oQ6AEIOTAE#v=onepage&q=fatores%20externos%20que%20influenciam%20a%20capacidade%20absortiva&f=false)>. Acesso em: 30 ago. 2016.

PALACIOS, T. M.; SOUSA, J. M. de. **Estratégias de marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004. 255 p.

PINHEIRO, R. M.; CASTRI, G. C. de; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGC, 2005.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: Uma abordagem para os Cursos de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy**. 5 ed. London: George Allen & UNWIN, 1943.

\_\_\_\_\_. **The Theory of Economic Development**. Tradução Brasileira Abril Cultural. São Paulo - SP, 1982.

SINERGIA. Revista do instituto de ciências econômicas, administrativas e contábeis. **Dinâmicas de assimilação de conhecimento no agronegócio: O caso da food Corporation**. Rio Grande, 2015. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/sinergia/article/viewFile/4545/3484>> Acesso em: ago/16.

SOUZA, J. M. de. **Fundamentos do Comércio Internacional** / José Meireles de Souza. – São Paulo: Saraiva, 2009. (Comércio Exterior; v.2)

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2008.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. **Absorptive capacity**: valuing a reconceptualization. *Academy Management Review*. v. 32, n. 07, 2007.

USP - Universidade de São Paulo - **O que é inovação aberta?** - Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/icd/o-que-e-inovacao-aberta-open-innovation/>>. Acesso em: 09 maio.2016.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy Of Management Review**, Georgia, v. 27, p.185-203, 2002.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

	<p><b>ROTEIRO ENTREVISTA</b>  <b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC</b>  <b>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM</b>  <b>COMÉRCIO EXTERIOR</b></p>	
<p>Prezado (a) entrevistado (a),</p> <p>Esta entrevista faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração Habilitação em Comércio Exterior, da acadêmica Lya Carolinne Nazario de Farias, que tem por objetivo verificar o impacto da Capacidade absorptiva no processo de internacionalização: Um estudo em indústrias no Sul de Santa Catarina.</p> <p>Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados.</p>		
<p><b>PERFIL EMPRESARIAL</b></p>		
<p><b>1. Qual nome da empresa?</b></p>		
<p><b>2. Qual setor de atuação da empresa?</b>  <input type="checkbox"/> Químico      <input type="checkbox"/> Cêramica      <input type="checkbox"/> Flexográfica      Outros: _____  <input type="checkbox"/> Metalmeccânico      <input type="checkbox"/> Vestuário      <input type="checkbox"/> Agroindustrial</p>		
<p><b>3. Localização (Estado, Cidade, Bairro).</b></p>		
<p><b>4. Qual data de fundação da empresa?</b></p>		
<p><b>5. Número total de funcionários?</b></p>		
<p><b>6. Média faturamento total mensal?</b></p>		
<p><b>7. Qual a composição do capital da empresa?</b>  <input type="checkbox"/> 100% nacional      <input type="checkbox"/> Maior parte nacional  <input type="checkbox"/> 100% estrangeiro      <input type="checkbox"/> Maior parte estrangeiro</p>		
<p><b>ANÁLISE CAPACIDADE DE ABSORÇÃO</b></p>		
<p><b>8. A empresa possui departamento de P&amp;D?</b>  <input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</p>		
<p><b>9. As pesquisas e desenvolvimentos são realizadas na própria empresa?</b>  <input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</p>		
<p><b>10. Qual orçamento disponibilizado para investimento em pesquisa e desenvolvimento mensal?</b></p>		
<p><b>11. A empresa incentiva seus funcionários a darem novas ideias? Como agradecimento oferece algum premio ou gratificação?</b></p>		
<p><b>12. Quais formas oferecidas para que seus funcionários apresentem sugestões?</b></p>		

13. Qual nível de envolvimento dos gestores com clientes em processos inovadores?

Não há

De vez em quando

Apenas quando os clientes se interessam

Frequentemente, participação direta nos processos

14. Sua organização costuma reunir profissionais de varios setores ou profissionais externos como fornecedores, clientes, entre outros, para desenvolvimento de novas ideias? Com que frequencia isso ocorre?

Sim

Não

Nunca

Quando necessário

Rotineiramente (quantas vezes e com \_\_\_\_\_)

15. Existe algum obstaculo que dificulta a busca e inclusão de inovações? Que tipo?

#### ANÁLISE FONTES DE ABSORÇÃO

16. Assinale a importância de cada FONTE EXTERNA de informação e conhecimento para desenvolvimento de produtos / serviços inovadores.

FONTES EXTERNAS	NÃO SE APLICA	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Fornecedores				
Clientes				
Consumidores Finais				
Concorrentes				
Consultorias ou Consultores				
Centros de ensino superior				
Instituições de pesquisas ou tecnológicas				
Centros de capacitação profissional ou				
Conferências, Encontros, Publicações, Palestras				
Feiras e Exposições				
Parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes				
Redes de relacionamento entre empresários				
Redes de informações (on-line)				
Outros (descrever)				



17. Assinale a importância de cada FONTE INTERNA de informação e conhecimento para desenvolvimento de produtos / serviços inovadores.

FONTES INTERNAS	NÃO SE APLICA	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Base de conhecimento e experiência				
Capacidade absorviva individual				
Escolaridade				
Cultura organizacional e socialização de funcionários				
Diversidade de conhecimentos e experiências				
Comunicação interna				
Gestão de recursos humanos				
Modelo de gestão e liderança				
Estrutura organizacional				
Investimentos em P&D				
Outros (descrever)				

#### ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

18. Referente as DIMENSÕES da capacidade absorviva, assinale conforme o grau de concordância da empresa em cada afirmação que segue:

1 Discordo	2 Discordo maior parte	3 Discordo em parte	4 Neutro	5 Concordo em parte
6 Concordo maior	7 Concordo			

#### AQUISIÇÃO

Afirmação	Escala de concordância
A empresa incentiva trocas de informações e experiências com outras empresas do mesmo setor.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa é capaz de identificar em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa organiza reuniões com clientes, fornecedores a fim de adquirir novos conhecimentos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A busca de informações referentes ao setor que a empresa se encontra é realizada com bastante frequência.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa incentiva seus funcionários a obterem informações externas referentes ao setor que a empresa se enquadra.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa espera que seus funcionários lidem com informações relevantes a outros setores de empresas.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa incentiva os funcionários a usarem fontes de informações internas.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )

#### ASSIMILAÇÃO

Afirmação	Escala de concordância
Na empresa acontecem reuniões entre departamentos para compartilhar informações, problemas, soluções e resultados.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa se utiliza de ferramentas para compartilhar os conhecimentos com toda a organização (Intranet, reuniões, entre outros).	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa possui um rápido compartilhamento de informações entre unidades, departamentos e setores.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa enfatiza o compartilhamento de problemas entre setores em busca de soluções ágeis.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
Os funcionários compartilham de boa vontade, seus conhecimentos e informações.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
Novas oportunidades para atender os clientes são rapidamente entendidas.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )

<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	
<b>Afirmação</b>	<b>Escala de concordância</b>
Os funcionários tem habilidades para organizar e utilizar conhecimentos externos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
Os funcionários conseguem assimilar conhecimentos externos e relacionar as novas ideias aos conhecimentos existentes.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
Os funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos a prática de trabalho.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa é capaz de adequar conhecimentos adquiridos anteriormente de fontes externas a situações atuais de trabalho.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A política da empresa incentiva os colaboradores a dar continuidade a formação e aprendizagem continua.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A capacidade de aprendizagem de novos conhecimentos é uma vantagem competitiva para a empresa.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
Os departamentos incentivam seus funcionários através de seus gestores a combinar ideias entre departamentos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
<b>EXPLORAR / APLICAR</b>	
<b>Afirmação</b>	<b>Escala de concordância</b>
A empresa apóia a criação de protótipos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa se esforça para transformar ideias inovadoras em produtos comercializáveis.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa é capaz de modificar rapidamente seus processos, produtos ou serviços através de novos conhecimentos importantes.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
A empresa se esforça em transformar ideias inovadoras em patentes.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
<p><b>Ainda falando sobre as dimensões da Capacidade absorviva: AQUISIÇÃO, ASSIMILAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO e EXPLORAÇÃO / APLICAÇÃO, responda as questões abaixo:</b></p>	
<p><b>19. Referente a primeira dimensão AQUISIÇÃO, qual papel de cada componente abaixo dentro da organização? (No processo de internacionalização).</b></p>	
<p><b>20. Referente a segunda dimensão ASSIMILAÇÃO, qual papel de cada componente abaixo dentro da organização? (No processo de internacionalização).</b></p> <p>a) Entendimento: Para entendimento do conhecimento obtido quais rotinas a empresa adota para identificação e execução de necessidades de treinamentos?</p>	
<p><b>21. Referente a terceira dimensão TRANSFORMAÇÃO, qual papel de cada componente abaixo dentro da organização? (No processo de internacionalização).</b></p> <p>a) Internalização: A empresa tem capacidade de combinar novos conhecimentos com antigos?</p>	
<p>b) Conversão: A empresa é apta a fazer mudanças, análises, reuniões, dar cursos, para adequação de um produto ao mercado externo?</p>	
<p><b>22. Referente a quarta e última dimensão EXPLORAÇÃO qual papel de cada componente abaixo dentro da organização? (No processo de internacionalização).</b></p> <p>a) Uso: A empresa realmente faz uso dos conhecimentos obtidos? (Através de planos de aproveitamentos e ampliação e implementação das fontes).</p>	

a) Investimento anterior: Como a empresa iniciou seu processo de internacionalização, o que fez com que iniciasse sua internacionalização?

b) Conhecimento Anterior: Como a empresa obteve o conhecimento que possui hoje nos processos de exportação?

c) Qual intensidade: Qual foi a intensidade da empresa em busca de novos conhecimentos, que o mercado externo exige dentro das organizações? (por exemplo: questões ambientais, sociais, segurança).

d) Velocidade: Qual ritmo e como a empresa adotou velocidade para atender os mercados? \_\_\_\_\_

e) Direção: Qual caminho a empresa percorreu / percorre, em busca de conhecimentos externos e qualidade de conhecimentos?

---

Obrigada por disponibilizar seu tempo nessa entrevista!

Criciúma, Setembro de 2016.