

## Dimensões da capacidade absorptiva no processo de internacionalização: um estudo multicaso

Julio Cesar Zilli, UNESC, [zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

Lya Carolinne Nazario de Farias, UNESC, [lyacarolinne@hotmail.com](mailto:lyacarolinne@hotmail.com)

Adriana Carvalho Pinto Vieira, PGAD/UNESP, [dricpvieira@gmail.com](mailto:dricpvieira@gmail.com)

Michele Schneider, UNESC, [michele.schneider@unesc.net](mailto:michele.schneider@unesc.net)

### Resumo:

O estudo objetivou identificar o papel das dimensões 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, 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 P&D 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.

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

## Dimensions of absorptive capacity in the process of internationalization: a multi-study

### Abstract:

The study aimed to identify the role of absorptive capacity dimensions as an instrument to improve the internationalization process of two industries (chemistry and flexography) in Southern Santa Catarina. Methodologically, it was characterized as a descriptive and exploratory research, regarding the purposes, bibliographical and a multicase study, as far as means of investigation. The primary data collection took place through two in-depth interviews with the managers of the R&D departments of the chemical and flexographic industries, using a semi-structured script. Data analysis was essentially qualitative. It was verified that both industries seek to increase their internationalization through export activity. The absorption of learning through clients, suppliers, employees, fairs and events in general, is part of the strategies they have in the internal and external market. Regarding the impact of the absorptive capacity in the internationalization process, it was found that the industries under study had a significant boost, since they use their capacity to absorb knowledge to grow in the foreign market, innovating and adapting to the countries that export.

**Keywords:** Absorptive Capacity. Internationalization. Innovation.

## 1 Introdução

As empresas que buscam sua internacionalização acabam absorvendo aprendizados externos e internos mediante novos desafios em busca de inovação, competitividade e adaptação. 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.

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 absorviva pode ser um direcionador para se entender as diferenças de aproveitamento assimétrico do conhecimento. Assim, a capacidade absorviva 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 deste 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 absorviva” (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, o artigo teve como principal objetivo identificar o papel das dimensões da capacidade absorviva como um instrumento para aprimorar o processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina.

A pesquisa é classificada quanto aos fins de investigação, como descritiva e exploratória. É caracterizada como descritiva, pois pretendeu identificar o papel das dimensões da capacidade absorviva no processo de internacionalização de duas indústrias (química e flexográfica) do Sul de Santa Catarina. É exploratória, pois se trata da relação da capacidade absorviva 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 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.

Estruturalmente, o artigo apresenta quatro seções. A primeira é esta introdução, com ênfase para o contexto do estudo e objetivos geral, bem como a apresentação dos enquadramentos metodológicos. Em seguida, destaca-se a fundamentação teórica, com enfoque direto para a Capacidade Absorviva. Na terceira seção tem-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, seguida das considerações finais.

## 2 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 Absortiva (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).

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. 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; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006) apresentados nos subitens a seguir.

Segundo Zahara e George (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 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 influências 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).

### 2.2 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 absorativa 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). Já no ambiente externo se pode citar como influenciadores da capacidade absorativa, 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).

Quadro 1 – Fatores internos e externos capacidade absorativa (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         |                                  |                  |                                                               |
| Estrutura organizacional                     | Escolhas definidas através de formas organizacionais e capacidades combinatórias | Dinâmica do setor                |                  | Análise dos competidores diretos                              |
| 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.

### 2.3 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, p. 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.

## 2.4 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. Neste 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.

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). José 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 5.

Quadro 5 - 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.

#### 2.4.1 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 6.

Quadro 6 - 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).

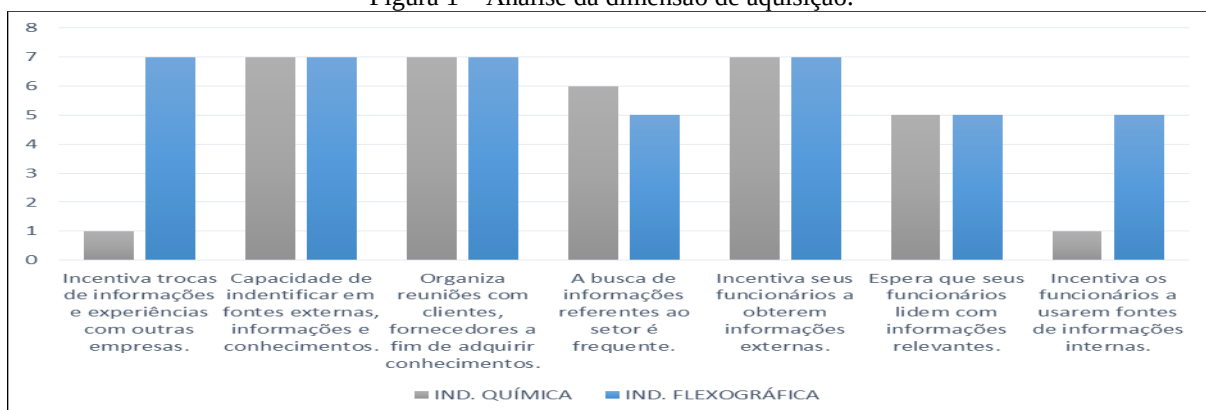
As características descritas no Quadro 6 referem-se a um padrão associado ao processo de expansão internacional com objetivo de determinar a rápida internacionalização de algumas empresas que os seguem.

### 3 Apresentação e discussão dos resultados

#### 3.1 Dimensões da capacidade de absorção

A primeira análise foi da dimensão aquisição, conforme demonstra os resultados na Figura 1. 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. 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.

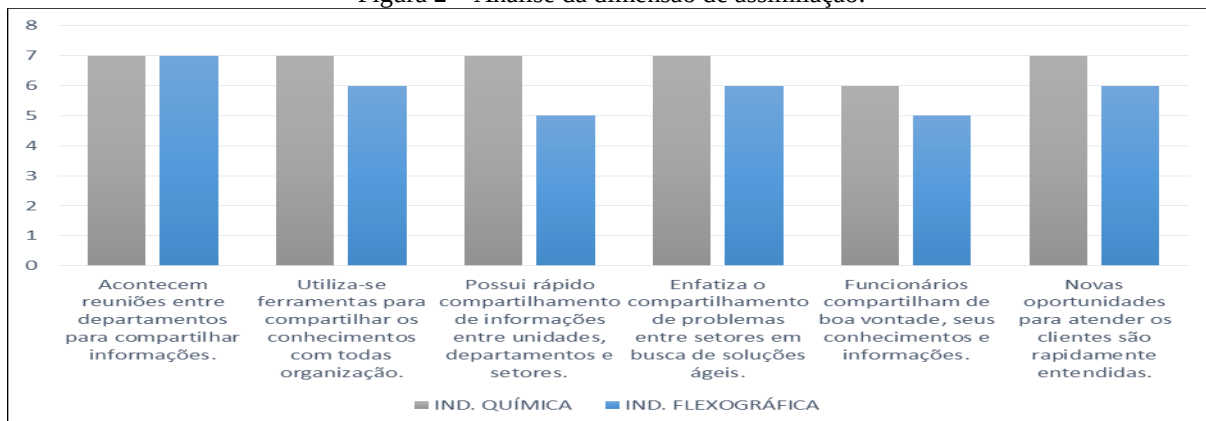
Figura 1 – Análise da dimensão de aquisição.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A segunda análise foi da dimensão assimilação, conforme demonstra os resultados na Figura 2.

Figura 2 – Análise da dimensão de assimilação.



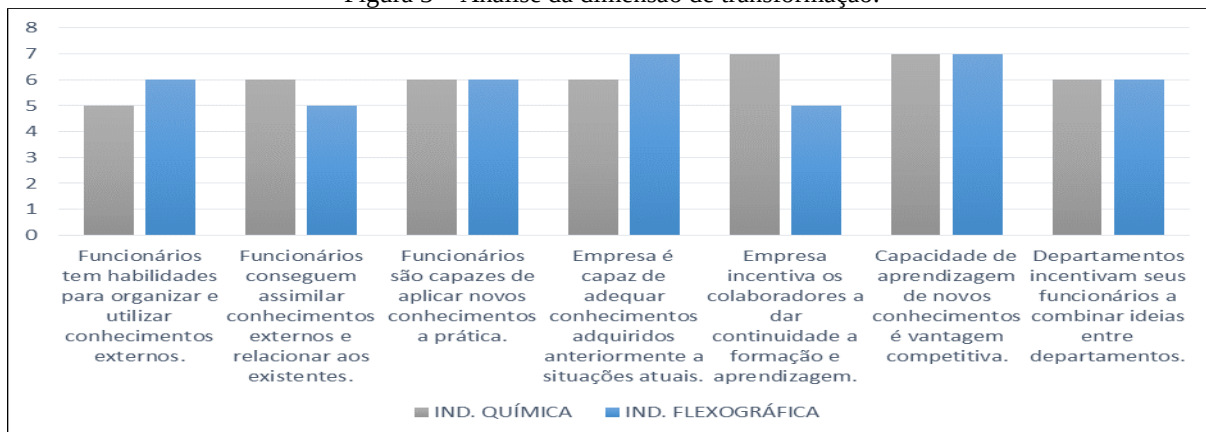
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Observa-se na Figura 2 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 possua 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 3. 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.

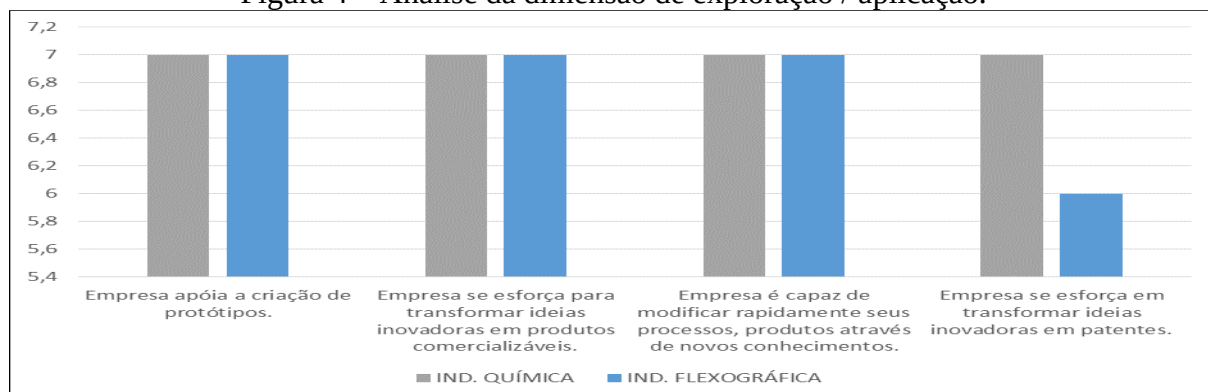
Figura 3 – Análise da dimensão de transformação.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

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 4.

Figura 4 – Análise da dimensão de exploração / aplicação.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Observa-se 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.

### 3.2 Dimensões da capacidade absorptiva no contexto internacional

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, porém 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 contínua 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 Considerações finais

Este artigo objetivou identificar o papel das dimensões da capacidade absorptiva no 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. 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.

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 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. Assim, para que o tema continue em discussão, sugerem-se que novas pesquisas 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.

#### Referências

- CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R.** *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.** Innovation and Learning: two faces of R&D. *Economic Journal*, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.** Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994.
- 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.
- 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.

**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.

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

**LEAL-RODRÍGUEZ, A. L et al.** 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, R. E.; FRACASSO, E. M.** *A influência dos fatores internos na Capacidade Absorptiva e na Inovação: Proposta de um Framework*. 2012. 16 f. Artigo (XXVII Simpósio de gestão da inovação e Tecnologia). Salvador – BA. 2012.

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

**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.

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

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

**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.

**TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.** *Gestão da Inovação*. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2008.

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