

O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORPTIVA DE CONHECIMENTO A PARTIR DA INCERTEZA AMBIENTAL

 Carlos Ricardo Rossetto¹  Carlos Eduardo Carvalho²  Gustavo Behling³  Fernando César Lenzi⁴

¹Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Graduação em Engenharia Civil (UCPel). Professor permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, SC – Brasil. rossetto@univali.br

²Doutor em Administração (UNIVALI). Graduação em Administração de Empresas (UnC). Professor permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNOESC). Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Chapecó, SC – Brasil. carlos.carvalho@unoesc.edu.br

³Doutor em Administração (UNIVALI). Graduação em Administração de Empresas (UNIVALI). Professor colaborador no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI). Coordenador do Curso de Graduação em Administração da Escola de Negócios da Univali. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, SC – Brasil. behling@univali.br

⁴Doutor em Administração (USP). Graduação em Administração de Empresas (FURB). Professor permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI) e no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas (PMGPP/UNIVALI). Professor no Curso de Graduação em Administração da Escola de Negócios da Univali. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, SC – Brasil. lenzi@univali.br

Resumo

Objetivo: Analisar o processo de absorção de conhecimento (ACAP) a partir das rotinas implementadas nas dimensões da PACAP e RACAP em uma empresa de grande porte do setor moveleiro imersa em ambiente de incerteza.

Metodologia/abordagem: Utilizou-se da abordagem qualitativa, exploratória e descritiva por meio do estudo de caso único. Os dados foram coletados em documentos e por entrevistas semiestruturadas. As análises foram desenvolvidas com a técnica de análise de conteúdo com apoio do software Atlas/Ti.

Originalidade/Relevância: Na literatura de capacidade absorptiva se observam poucos estudos que compreendam a influência do ambiente externo sujeito a incerteza ambiental para a construção de rotinas organizacionais da PACAP e RACAP.

Principais resultados: A Rudnick desenvolveu rotinas para absorver informações do ambiente externo. Foram agregados o conhecimento prévio e as experiências existentes, facilitando a assimilação, transformação e aplicação em produtos. Este processo foi desenvolvido a partir dos colaboradores, mecanismos de integração social, memória organizacional e interação inter e intraorganizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas: A pesquisa contribui estudando a capacidade absorptiva sob a natureza multidimensional a partir de incertezas ambientais, acrescentando a abordagem qualitativa e longitudinal para identificar as diferentes rotinas de absorção do conhecimento na PACAP e RACAP.

Contribuições Sociais / Gerenciais: Os resultados contribuirão com os gestores por destacarem a importância de desenvolverem rotinas para absorver conhecimento em ambientes de incertezas. Também contribui sobre o que e como implementá-las para aumentar a competitividade. Quanto às contribuições sociais, fortalece a pesquisa científica e se otimizam as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento.

Palavras-Chave: Capacidade absorptiva. Incerteza ambiental. Setor moveleiro. Conhecimento. Rotinas.

THE DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE ABSORPTION CAPACITY FROM ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Abstract

Objective: Understand the process of knowledge absorption (ACAP) from the dimensions of PACAP and RACAP in a large company in the furniture sector.

Methodology / approach: A qualitative, descriptive approach was used through a single case study. Data were collected in documents and through semi-structured interviews. The analysis were developed using the content analysis technique with the support of Atlas / Ti software.

Originality / Relevance: In the literature on absorptive capacity there are few studies that understand the influence of the external environment subject to environmental uncertainty, for the construction of organizational routines of PACAP and RACAP.

Main results: The company Rudnick developed routines to monitor and acquire information from the external environment, combining previous knowledge and experiences to assimilate it internally and competence to transform knowledge by disseminating with existing knowledge, from employees, social integration mechanisms, organizational memory and inter and intraorganizational interaction.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Rossetto, C. R., Carvalho, C. E., Behling, G., & Lenzi, F. C. (2021). O desenvolvimento da capacidade absorptiva de conhecimento a partir da incerteza ambiental. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-33, e17393. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17393>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E.; BEHLING, G.; LENZI, F. C. O desenvolvimento da capacidade absorptiva de conhecimento a partir da incerteza ambiental. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-33. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17393>.

Theoretical /managerial contributions: This research contributed to the study of absorptive capacity under a multidimensional nature, from environmental uncertainties, and added a qualitative, longitudinal approach to identify the different knowledge absorption routines in PACAP and RACAP.

Social contributions for management: In the empirical field, the results will contribute to managers' understanding about the importance of developing routines to absorb knowledge and survive in an environment of uncertainty. It will also help managers to reflect to what and how to implement routines in their companies in order to increase competitiveness. As for social contributions, it strengthens scientific research and optimizes technological capabilities of industrial sectors in all countries, particularly developing countries.

Keywords: Absorptive capacity. Environmental uncertainty. Furniture sector. Knowledge. Routines.

EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

Resumen

Objetivo: Comprender el proceso de absorción de conocimiento (ACAP) a partir de las dimensiones de PACAP y RACAP en una gran empresa del sector del mueble.

Metodología / enfoque: Utilizamos el enfoque cualitativo y descriptivo a través de un único estudio de caso. Los datos se recopilaron en documentos y mediante entrevistas semiestruturadas. Los análisis se desarrollaron utilizando la técnica de análisis de contenido con el soporte del software Atlas / Ti.

Originalidad / Relevancia: En la literatura sobre capacidad de absorción existen pocos estudios que comprendan la influencia del ambiente externo sujeto a la incertidumbre ambiental, para la construcción de rutinas organizacionales de PACAP y RACAP.

Resultados principales: Rudnick desarrolló habilidades para monitorear y adquirir información del entorno externo, combinando conocimientos y experiencias previas para asimilarlo internamente y competencia para transformar el conocimiento mediante la difusión del conocimiento existente, de los colaboradores, mecanismos de integración, memoria social, organizacional e interacción inter e intraorganizacional.

Contribuciones teóricas / metodológicas: La investigación contribuye al estudiar la capacidad de absorción bajo una naturaleza multidimensional, a partir de incertidumbres ambientales, y agrega un enfoque cualitativo y longitudinal para identificar las diferentes rutinas de absorción de conocimiento en PACAP y RACAP.

Contribuciones sociales / de gestión: En el campo empírico, los resultados contribuirán a la comprensión de los gerentes de la importancia de desarrollar rutinas para absorber el conocimiento y sobrevivir a un entorno de incertidumbre. También contribuye a qué y cómo implementarlos para aumentar la competitividad. En cuanto a las contribuciones sociales, fortalece la investigación científica y se optimizan las capacidades tecnológicas de los sectores industriales en todos los países, particularmente en los países en desarrollo.

Palabras clave: Capacidad de absorción. Incertidumbre ambiental. Sector del mueble. Conocimiento. Rutinas.

Introdução

Em mercados cada vez mais dinâmicos, quando a competição aumenta, as organizações desenvolvem e aprimoram seus recursos e capacidades por meio de rotinas e mecanismos de integração social, coletando informações sobre as mudanças e adoção de estratégias/estrutura para responder a elas e tornarem-se competitivas (Todorova & Durisin, 2007).

A agregação de conhecimento busca alterar a lógica organizacional e fortalece a criação de vantagens competitivas (Teece, Pisano & Shuen, 1997). A capacidade absorptiva (ACAP) se traduz como um dos processos-chave de aprendizagem das organizações no que diz respeito a criação de rotinas à identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos do ambiente (Lane, Koka, & Pathak, 2006). Existe a necessidade de se criar rotinas organizacionais para desenvolver capacidade absorptiva a partir das informações coletadas externamente (Easterby-Smith & Lyles, 2005).

A partir da introdução do construto de capacidade absorptiva do conhecimento (ACAP) feita por Cohen e Levinthal (1989; 1990), Zahra e George (2002) agregaram novos componentes, o que estimulou novas pesquisas na área. Como resultado da proposta de Zahra e George (2002), se obteve um crescimento dos estudos sobre a ACAP, esses abordando seus antecedentes e resultados (Lane, Koka, & Pathak, 2006).

Segundo Zahra e George (2002), a ACAP é composta por dois subconjuntos: capacidade absorptiva potencial (PACAP) e capacidade absorptiva realizada (RACAP). A primeira compreende a aquisição e assimilação do conhecimento. Isso está relacionado ao esforço despendido na identificação e aquisição de novos conhecimentos externos. A segunda trata de transformar, combinar e finalmente aplicar esse conhecimento adquirido. Zahra e George (2002) teorizaram que o vínculo entre PACAP e RACAP é moderado por uma série de rotinas que podem ser expressas por mecanismos de integração social.

Este estudo se posiciona nesta perspectiva, investigar o processo de absorção do conhecimento em um contexto de incerteza, a partir das dimensões da PACAP e RACAP, segundo o modelo de Zahra e George (2002), em uma empresa do setor moveleiro brasileiro. A pesquisa tem como objeto de estudo a Rudnick S/A. A escolha desta empresa foi devido a sua importância na economia catarinense e no setor moveleiro brasileiro. Mas, principalmente, por ser um caso representativo que pode contribuir com os estudos sobre ACAP.

A Rudnick S/A enfrentou incertezas no ambiente que colocaram em risco o negócio, exigindo dela a busca por informações externas e implementar o processo de absorção de novos conhecimentos. Em virtude disto, o caso é representativo por permitir captar circunstâncias e condições do desenvolvimento de rotinas deste processo por meio de um estudo de caso retrospectivo (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A incerteza gerada pela turbulência do mercado e a falta de previsão sobre o futuro da taxa de câmbio geraram a necessidade de uma nova estratégia da Rudnick frente a este cenário. Desta forma,

como meio de sobreviver à oscilação do câmbio, a Rudnick desenvolveu a linha institucional para atender demandas específicas de empresas, oferecendo-lhes soluções inovadoras e suportes técnicos especializados que garantem a beleza e o sucesso de suas lojas. Neste momento, entra em cena a importância da construção de rotinas que incorporem novas habilidades e capacidades para absorver as informações externas e desenvolver o processo de absorção do conhecimento.

Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que, embora as rotinas para desenvolver a capacidade absorptiva tenham algumas semelhanças entre empresas diferentes e atinjam a equifinalidade, elas são peculiares na forma como são desenvolvidas e implementadas. E estas idiosincrasias podem estar associadas, também, aos períodos de incerteza que afetam o processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, as rotinas para desenvolver a capacidade absorptiva (Kale *et al.*, 2019). Reforçando os autores acima, Parida, Westerberg e Frishammar (2012), Fuchs, Rossetto e Carvalho (2016) e Rossetto *et al.*, (2019) incentivam futuras pesquisas que abordem como as empresas criam rotinas em seus processos de ACAP considerando as quatro dimensões de suas duas capacidades (PACAP e RACAP) do modelo proposto por Zahra e George (2002).

Versiani, Cruz, Ferreira e Guimarães (2010) reforçam as lacunas de pesquisas que abordam o tema incerteza ambiental, turbulência ambiental e capacidade absorptiva. Na literatura de capacidade absorptiva se observam diversos estudos que têm abordado a incerteza ambiental somente como um fator externo, limitando a compreensão sobre a influência do ambiente externo para a construção de rotinas organizacionais que caracterizam o ambiente interno (Kale *et al.*, 2019).

A necessidade em abordar o tema da ACAP dentro de uma perspectiva qualitativa é outra lacuna defendida por D'Souza e Kulkarni (2015), Versiani *et al.* (2010), Carvalho, Rossetto e Piekas, 2021 e Zahra e George (2002), quando afirmam que poucos estudos empíricos têm abordado a capacidade absorptiva sob a natureza multidimensional e acrescentam que a abordagem qualitativa tem sido negligenciada nestes estudos. Apriliyanti e Alon (2017) afirmam que novos estudos deveriam usar mais a abordagem longitudinal para entender como as organizações respondem a certas condições internas e externas e tomam decisões que ajudam a desenvolverem a ACAP. Finalmente, Horvat (2015) afirma que se deve ter uma compreensão mais profunda do processo de absorção de conhecimento e a maneira como ele é desenvolvido para que se desvende esta “caixa preta”, corroborando à necessidade de estudos multidimensionais, qualitativos e longitudinais.

As justificativas citadas confirmam a existência de *gaps* teóricos, tais como: estudar como as organizações buscam e adquirem ativamente conhecimentos externos em ambientes de incerteza, o que poderia esclarecer como elas processam estas informações; urgência de pesquisas para entender os processos de decisão, ou seja, como as rotinas são criadas e determinam os investimentos das organizações em capacidade absorptiva; a necessidade em abordar o tema da ACAP dentro de uma perspectiva qualitativa; e, por último, poucos estudos empíricos têm abordado a capacidade absorptiva sob a natureza multidimensional e acrescentam que a abordagem qualitativa tem sido negligenciada. Portanto, o objetivo do artigo é investigar o processo de absorção do conhecimento (ACAP) a partir das

rotinas implementadas nas dimensões da PACAP e RACAP em uma empresa de grande porte do setor moveleiro imersa em ambiente de incerteza.

Esta pesquisa contribui para o avanço nos estudos sobre a compreensão do processo da capacidade absorptiva, especialmente por detalhar as principais rotinas da PACAP e da RACAP, implementadas pela empresa para responder à incerteza ambiental e pelo uso da pesquisa qualitativa com abordagem longitudinal. No campo gerencial, os resultados contribuirão para que os gestores de pequenas e médias empresas compreendam a importância de desenvolverem rotinas para absorver conhecimento e sobreviver a um ambiente de incertezas. Também contribui para que os gestores reflitam sobre como implementá-las para aumentar a competitividade.

Capacidade Absortiva de Conhecimento (ACAP)

As investigações sobre ACAP centraram-se, primeiramente, nos trabalhos de Cohen e Levinthal (1989; 1990). O conceito inicial de capacidade absorptiva foi definido como a “habilidade da firma em reconhecer o valor de uma nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais” (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128). Zahra e George (2002, pp. 186-188) o reconceituaram afirmando que a ACAP é “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”.

Lane *et al.* (2006) afirmam que ACAP é um dos mais importantes construtos que emergiram na pesquisa sobre organização nas últimas décadas. Eles constataram que o desenvolvimento da capacidade absorptiva como tema na literatura se deveu pela grande perspectiva de estudos que ela fornece.

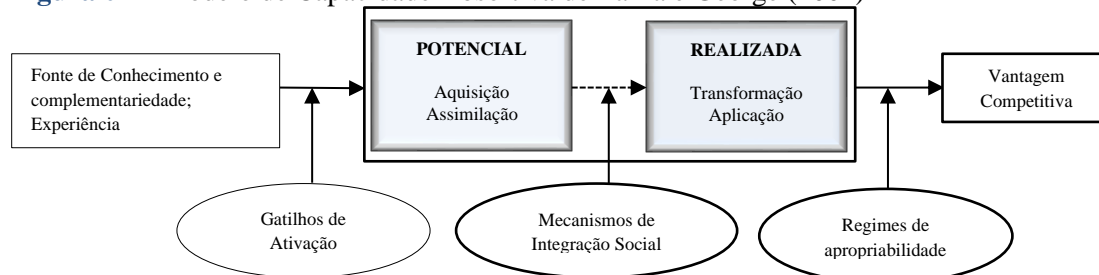
Wang e Ahmed (2007) explicam que a capacidade absorptiva é um conjunto de habilidades de uma empresa para reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente. Além destes autores citados acima, se somam outros que em muito contribuíram para o entendimento e aumento das pesquisas sobre ACAP, dentre eles citamos os trabalhos de Lane e Lubatkin, (1998), Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005), Tsai (2001) e Flatten, Greve e Brettel (2011). Já Zahra e George (2002) reconhecem a ACAP como um conjunto de rotinas e processos organizacionais por meio do qual a organização adquire, assimila, transforma e aplica o conhecimento para gerar capacidade organizacional dinâmica.

Neste artigo, usaremos o modelo proposto por Zahra e George (2002) pela opção de investigarmos as rotinas advindas do processo de absorção do conhecimento. Os autores apresentaram a ACAP dividida em duas capacidades: Potencial (PACAP) e Realizada (RACAP). A PACAP engloba duas dimensões, Aquisição e Assimilação, e a RACAP, outras duas, Transformação e Aplicação.

Zahra e George (2002) afirmam que a capacidade absorptiva potencial é um antecedente da capacidade absorptiva realizada, e que elas fazem com que as organizações aproveitem os benefícios da ACAP (Fosfuri & Tribó, 2008; Vega-Jurado, Gracia-Gutiérrez, & Fernández-De-Lucio, 2008). O

modelo, conforme Figura 01, teve origem da capacidade dinâmica, que utiliza recursos disponíveis na empresa para gerar vantagem competitiva, adaptando o ambiente interno como principal componente para o sucesso do desenvolvimento da ACAP.

Figura 01 – Modelo de Capacidade Absortiva de Zahra e George (2002)



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192).

Zahra e George (2002) sugeriram distinguir quatro dimensões da capacidade de absorção, cada uma desempenhando papéis diferentes, mas complementares, na explicação de que rotinas e/ou processos podem influenciar o desenvolvimento da capacidade absorptiva do conhecimento. Ampliando a explicação sobre as dimensões pertencentes a PACAP e a RACAP, podemos dizer que a dimensão **Aquisição** é definida como a capacidade de uma empresa em identificar e adquirir conhecimentos gerados externamente e fundamentais para suas operações” (Zahra & George, 2002).

Ela se relaciona ao processo dito por Cohen e Levinthal (1990, p. 128) como reconhecimento de valor que serve para identificar e avaliar novos conhecimentos externos. Eles teorizam da seguinte maneira: “A capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo é em grande parte uma função do nível de conhecimento relacionado anterior. [...] O conhecimento prévio confere a capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las a fins comerciais”.

Para Zahra e George (2002), a dimensão **Assimilação** refere-se a capacidade de interpretar e compreender o conhecimento com as estruturas cognitivas existentes na organização e está diretamente relacionada ao seu conhecimento prévio. A informação captada do ambiente externo deve ser transferida para o interior da organização e, em seguida, assimilada e disseminada. A assimilação é composta pelas rotinas e processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e entender as informações obtidas de fontes externas (Szulanski, 1996). Esta segunda dimensão da ACAP lida com a interpretação e a compreensão do conhecimento dos indivíduos. Esta fase da ACAP se aproxima mais do nível individual do que do coletivo. Certamente, a assimilação do conhecimento descreve a capacidade de entender novos conhecimentos externos e vinculá-los com a base de conhecimento anterior.

A dimensão **Transformação** dá início ao processo da RACAP e é considerada a consequência do processo de assimilação (Zahra & George, 2002). Para os autores, ela é a interiorização e a conversão de novos conhecimentos adquiridos e assimilados, e está relacionada com a capacidade de transformar o conhecimento em oportunidades empresariais. Nessa etapa são produzidos conhecimentos e *insights* que facilitam a busca por novas oportunidades e modificam a maneira de analisar o cenário competitivo.

Zahra e George (2002, p. 190) consideram que essa dimensão “denota a capacidade de uma empresa de desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente e do conhecimento recém-adquirido e assimilado”. Isso é feito adicionando ou excluindo conhecimento ou simplesmente interpretando o mesmo conhecimento de uma maneira diferente.

A dimensão **Aplicação** é reconhecida para Zahra e George (2002) como rotinas que permitem as empresas expandirem e potencializarem o conhecimento existente e o novo a fim de combiná-los, gerando conhecimento valioso para organização. É a criação de rotinas para uso e implementação do conhecimento que irá levar a organização a criar produtos, sistemas, processos, novas formas organizacionais ou melhorar as habilidades existentes.

Zahra e George (2002, p. 190) definem a aplicação “como uma capacidade organizacional baseada nas rotinas que permitem empresas refinar, ampliar e alavancar as competências existentes ou criar novas incorporando os adquiridos e transformados conhecimentos em suas operações”. Tradicionalmente, essa fase recebe maior importância. Se prestarmos atenção em Cohen e Levinthal (1990, p. 128), “os funcionários devem ser capazes de aplicar novos conhecimentos externos para fins comerciais”, isso sugere que todas as outras fases são importantes na medida em que atingem a aplicação do conhecimento. De acordo com essa visão, a capacidade absorptiva é uma capacidade dinâmica formada por um conjunto de rotinas organizacionais implementadas na ACAP potencial e realizada.

Procedimentos metodológicos

No presente estudo optou-se por uma abordagem qualitativa, proveniente da perspectiva ontológica e epistemológica mais adequada ao problema de pesquisa. Parte-se da ontologia interação sujeito-objeto (Saccol, 2009) entendendo que as rotinas implementadas para o processo de absorção do conhecimento decorrem de uma interação entre realidade objetiva (fatores geradores de incerteza) e interpretação e ação a partir delas por parte dos sujeitos (rotinas de absorção do conhecimento).

Optou-se pela estratégia de pesquisa estudo de caso único. Segundo Eisenhardt (1989), estudos de caso são adequados para a compreensão da dinâmica presente em ambientes singulares e a amostragem teórica deve primar por casos suscetíveis de replicar ou incrementar a literatura existente. As características únicas do presente caso atendem a esses critérios. Ao verificar elementos presentes na teoria prévia, os objetivos do estudo são descritivos. Mas, considerando a possibilidade de encontrar evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre o tema (Paiva Júnior, Leão & Mello, 2007), a presente pesquisa é também exploratória. Seus resultados não generalizarão, mas permitirão a recontextualização para pesquisas em outros ambientes próximos ao estudado e a relação entre os novos resultados e conhecimento já existente, contribuindo para o avanço do tema (Godoy, Brunstein, Brito & Arruda Filho, 2020).

Em relação ao objetivo, a pesquisa busca investigar o processo de absorção do conhecimento (ACAP) a partir das rotinas implementadas nas dimensões da PACAP e RACAP em uma empresa de grande porte do setor moveleiro imersa em ambiente de incerteza.

A pesquisa tem como objeto de estudo a Rudnick S/A, um dos maiores complexos moveleiros do país e que atua no município de São Bento do Sul (SC). Fundada em 1938, a empresa de origem familiar, atualmente com cerca de 600 colaboradores, chega aos 82 anos como uma marca reconhecida nacionalmente pelo alto padrão de qualidade e referência em inovação. A construção dessa imagem remete à década de 1970, quando a empresa passou a importar maquinário da Alemanha, destacando-se como a primeira indústria moveleira a utilizar laminados nos seus produtos. A diferenciação, aliada a uma forte política comercial, alçou-a a uma posição de liderança de mercado.

Em 2002, fruto de sua estratégia de expansão, a empresa passou a atuar no mercado externo, destinando 40% de sua produção à exportação. Contudo, em 2006, o Brasil enfrentou uma grave crise financeira, refletida na oscilação do câmbio, que fez com que a Rudnick suspendesse as exportações. Neste momento de grande incerteza, a empresa precisou redefinir o seu posicionamento de mercado, buscando competitividade no mercado interno.

Em função disto, em 2008, a Rudnick decidiu investir na linha institucional, decisão suportada pela experiência adquirida em uma parceria com a Boticário, que até aquele momento ainda era parcial. As condições para a parceria se deram em virtude de ela representar a sobrevivência da Rudnick diante da oscilação da taxa de câmbio, sendo para aumentar a confiabilidade nos negócios e voltar ao mercado interno desenvolvendo a linha institucional. Como a Boticário já era uma parceria eventual, o Sr. Ingomar, proprietário da empresa fez contato com o Sr. Miguel, antigo proprietário da Boticário, sabedor que esse tinha interesse em ampliar as lojas e ofereceu uma parceria para produção de móveis planejados. Devido a esta combinação de interesses, a parceria fez com que a Rudnick se firmasse no mercado. Essa decisão seria o momento ápice para que seus executivos decidissem iniciar o processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva para sobrevivência da empresa.

A empresa Boticário representa hoje um dos dez maiores varejistas do Brasil, com mais de 13.000 colaboradores diretos e 40.000 em sua rede de franquias com capilaridade em todo o território nacional. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a Boticário é a segunda em vendas no ano de 2019 no ranking dos fabricantes do setor. Setor este que está na quarta posição no *ranking* mundial de consumo de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, que é liderado pelos Estados Unidos, seguidos por China e Japão.

A presente pesquisa tem como foco o período de incertezas (2008/2011), gerado pela flutuação do câmbio, e a consequente suspensão das exportações, o que se pode chamar, segundo vários modelos propostos na teoria, de um gatilho de ativação.

No que se refere à justificativa para este estudo de caso único, seguiu-se o que preconizam Eisenhardt (1989) e Yin (2010). A escolha se adequa para testar uma teoria bem formulada e por representar um caso peculiar, revelador, representativo ou típico, isto é, pode-se captar circunstâncias e

condições de uma situação que foi passada pela empresa. Dado o olhar a um evento ocorrido anteriormente, o estudo configura-se como um caso retrospectivo (Einsenhart & Graebner, 2007), no qual as entrevistas e os documentos permitem retratar o evento de forma eficiente e com profundidade.

Para atingir o objetivo proposto pelo estudo foram entrevistados colaboradores, conforme Quadro 01, indicados pelo Conselho de Administração. Os entrevistados foram selecionados por serem os principais atores no processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva no episódio estudado.

Quadro 01 – Relação dos entrevistados

ENTREVISTADO	TEMPO DE EMPRESA	CARGO
Entrevistado 1	45	Membro Conselho administrativo
Entrevistado 2	20	Diretor Geral
Entrevistado 3	41	Gerente de Produção
Entrevistado 4	24	Diretor de <i>Design</i>
Entrevistado 5	27	Diretor de Produção
Entrevistado 6	19	Diretor de Mercado
Entrevistado 7	10	Gerente de Vendas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a elaboração do roteiro de entrevistas que captasse como ocorreu o processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva (PACAP e RACAP) foram utilizadas pesquisas de Zahra e George (2002), Camisón e Forés (2010), Flatten *et al.* (2011), Todorova e Durisin (2007), Costa Junior, Rossetto e Lenzi (2018) e Versiani *et al.* (2010). A primeira versão do instrumento se baseou em uma extensa revisão bibliográfica, buscando a validade teórica no que se refere à legitimidade dos procedimentos da pesquisa estabelecidos por Kirk e Miller (1986). Quanto à confiabilidade, procurou-se garantir que qualquer outro pesquisador possa replicar a pesquisa e chegar a resultados semelhantes.

Em se tratando de pesquisa qualitativa, alguns critérios foram respeitados para que ela fosse a mais rigorosa possível. Para triangulação, utilizou-se de diferentes fontes e pesquisadores como é apregoado por Denzin (1978). Creswell (2002) referenda dizendo que necessitamos de diferentes fontes de informação. Seguindo Merriam (1998), esta pesquisa fez uso de entrevistas com vários gerentes, de diferentes posições na estrutura hierárquica da organização, e de dados secundários, tanto relatórios das áreas gerenciais quanto atas de reuniões do conselho de administração, que permitiram aos pesquisadores compreenderem o contexto enfrentado pela empresa. Estes relatórios evidenciam quedas acentuadas de resultado financeiro no período estudado e nos anos subsequentes, confirmando o marco de incerteza.

Esta triangulação foi realizada por meio dos dados coletados nas entrevistas, pela checagem dos entrevistados e pelos relatórios das áreas envolvidas no fenômeno estudado e que são referendadas por Whitemore, Chase e Mandle (2001). Ela serviu para que avaliássemos se os dados obtidos nas entrevistas eram confirmados pelas outras duas fontes. Este processo foi validado durante a pesquisa e constam na apresentação dos resultados.

Nesta abordagem, Creswell (2002) indica a alocação de uma pessoa distinta, juntamente com o pesquisador, para acompanhar os relatos e fazer perguntas aos entrevistados, enquanto Merriam (1998) sugere que sejam utilizados analistas distintos, como colegas do pesquisador realizando a recodificação das transcrições das entrevistas. Em função destas duas indicações, as entrevistas foram acompanhadas por três pesquisadores, mestrandos, o orientador e o coorientador.

No tocante a possibilidade de vários analistas, tomou-se o cuidado de solicitar aos colegas de outras instituições de ensino que estudam ACAP para que analisassem e opinassem sobre como foram feitas as codificações do material acumulado nas entrevistas. Neste interim, também se utilizou das reuniões do grupo de pesquisa para que os pesquisadores, mestrandos e doutorandos pudessem avaliar como foi desenvolvido o processo de análise das entrevistas.

A pesquisa foi dada por finalizada quando se percebeu que novas entrevistas já estavam por repetir informações que outros entrevistados já haviam falado, se estabelecendo a construção definitiva do *corpus* da pesquisa. Minayo (2000) afirma que, com o não surgimento de relatos novos no processo de coleta de dados da pesquisa, é recomendável o critério de finalização dessa coleta por meio da saturação das respostas das entrevistas.

Quando da análise dos resultados, procurou-se descrever o contexto estudado por uma descrição rica e detalhada. Merriam (1998) afirma que o pesquisador deve oportunizar ao leitor uma descrição suficiente para descrever o contexto da pesquisa e dos entrevistados para que ele possa perceber a relação entre o que se busca pesquisar e o cenário relatado.

O *feedback* dos informantes foi mais um critério de validade e corresponde à confrontação com fontes e obtenção de sua concordância ou consentimento, sendo chamado de critério de validação comunicativa dos participantes (Paiva, Leão, & Mello, 2007).

Para efetivação do instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste dividido em três etapas: (1) roteiro da pesquisa, buscando vários modelos propostos por autores com pesquisas já validadas; (2) construção da proposta do questionário baseada na primeira etapa; e (3) validação interna por meio de um pré-teste com três elementos que não estivessem diretamente ligados a pesquisa. Estes elementos foram: gestores de empresas similares a empresa estudada; estudantes de mestrado e doutorado que pesquisam a temática da ACAP; e, por último, pesquisadores sêniores com estudos na temática. Com o cumprimento destas etapas, foi possível realizar os ajustes, retirando questões redundantes, modificando o conteúdo de outras e, por último, incluindo algumas.

Para oferecer suporte às análises do conteúdo das transcrições, foram utilizadas, previamente, categorias e elementos de análise que remetem a cada dimensão estudada, conforme Quadro 02. As

categorias construídas referem-se a cada uma das dimensões da PACAP e RACAP do modelo de Zahra e George (2002). Dentro de cada categoria estabelecida, foram definidos elementos de análise, por grade aberta, ou seja, estes elementos foram definidos previamente a partir da base teórica, porém abertas a desenvolver novos elementos, caso identificados no decorrer da pesquisa.

Para aumentar a confiabilidade e a validade dos dados, utilizou-se o *software* Atlas/TI para analisá-los e interpretá-los. O objetivo do *software* foi auxiliar e gerir os dados para a compreensão, visualização, integração e exploração dos resultados. Com as análises gráficas foi possível visualizar as expressões ditas pelos entrevistados que pertencem a cada categoria, contribuindo para a análise da entrevista e interpretação dos resultados.

Quadro 02 – Categorias e elementos de análise

Categorias		Elementos de análise
PACAP	<i>Aquisição</i>	Monitoramento do conhecimento, conhecimento prévio, benchmarking, networking, busca por consultores, pesquisa de mercado, internet , consultores, seminários, banco de dados, revistas profissionais, redes pessoais, publicações acadêmicas, participação em feiras, workshops, eventos no exterior, transferência dos conhecimentos, estoque de conhecimento, novidade de recursos, profissional externo, experiência dos fornecedores, expectativa dos clientes, tendências, novidades, monitoramento das inovações, prospecção externa, RADAR, identificar e interpretar novos conhecimentos, gatekeepers, cultura, compartilhamento interorganizacional.
	<i>Assimilação</i>	Troca de conhecimentos entre funcionários, troca temporária de função entre os setores, mecanismos de não-rotinização, comunicação interna e interdepartamental flexível, reuniões periódicas, integração entre funcionários, dados informativos, relatórios, conhecimento prévio dos funcionários. Integração interorganizacional, grupos de melhoria contínua, cultura de aprendizagem, mecanismos de divulgação, intranet, união de todos, flexibilidade na troca de conhecimento, compreensão, interpretação de informação nova, reunião das células, interfaces cross-funcionais, estrutura de comunicação. Autores base para a definição das categorias de análise da PACAP Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Liao, Welsch e Stoica (2003), Jansen <i>et al.</i> (2005), Todorova e Durisin (2007), Vega-Jurado <i>et al.</i> (2008), Versiani <i>et al.</i> (2010), Flatten <i>et al.</i> (2011), Zahra e George (2002), Liao <i>et al.</i> (2003), Jansen <i>et al.</i> (2005), Todorova e Durisin (2007), Versiani <i>et al.</i> (2010) e Flatten <i>et al.</i> (2011).
Categorias		Elementos de análise
RACAP	<i>Transformação</i>	Treinamento, incentivos ao desenvolvimento de novas ideias, cursos, desenvolvimento técnico dos funcionários, compartilhamento de experiências práticas de maneira formal e informal. Conectividade entre os indivíduos, grau de confiança, cooperação e integração entre os funcionários que estimulam a troca de ideias e interpretação do conhecimento no contexto organizacional. Mudança nas rotinas de aprendizagem. Estrutura flexível, cooperação, confiança, construção, memória organizacional, aprendizagem organizacional, processos cognitivos internos, cultura do aprendizado, processamento e disseminação, estilo de gestão, bissociação, maturação, difusão, feedforward.
	<i>Aplicação</i>	Melhoria de processos de negócios, incentivos em P&D, criação de protótipos, incentivos a inovação, espalhar conhecimento, gestão da inovação, alavancar novas oportunidades, capacidade disseminadora, quebra de paradigmas, resultados, processos decisórios, lançamento, diferenciais para o mercado, novas competências, criação de novos produtos/serviços, inovação, conquista de mercado, implementação, formas organizacionais, expandir para demais linhas, propor novas ideias. Autores base para a definição das categorias de análise da RACAP Zahra e George (2002), Van Den Bosch e Volberda (2005), Todorova e Durisin (2007). Zahra e George (2002), Jansen <i>et al.</i> (2005), Todorova e Durisin (2007), Murovec e Prodan (2009), Flatten <i>et al.</i> (2011). Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007), Vega-Jurado <i>et al.</i> (2008), Flatten <i>et al.</i> (2011), Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007). Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007).

Obs: Destaca-se em negrito os elementos de análise que apareceram durante as entrevistas.

Fonte: Adaptado de Costa Junior, Rossetto e Lenzi, F C. (2018).

Apresentação e discussão dos resultados

Neste item apresenta-se, inicialmente, um breve contexto do ambiente da Rudnick e o gatilho de ativação (incerteza ambiental – crise cambial) que gerou o processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva de conhecimento. Após, descreveu-se como se construíram as dimensões de aquisição e assimilação (PACAP) e as dimensões de transformação e aplicação (RACAP), segundo Zahra e George (2002). Concomitante a esta descrição foi realizada a discussão teórica.

O contexto ambiental foco da análise

Nos anos 90, a empresa atuava na venda da linha convencional que compreendia artigos de escritório e cozinha, com produção em escala para atender ao mercado varejista. Em 1994, a empresa decide investir na abertura de lojas próprias com a marca Rudnick e atender diretamente a demanda do varejo, aumentando a eficiência no escoamento da produção e a rentabilidade sobre o produto fabricado. No período que compreendeu os anos 1998-2004, ela foi beneficiada pelo alta do dólar que aumentava a rentabilidade sobre os produtos vendidos no exterior.

Em 2005, a economia brasileira sofre uma forte recessão e a queda do dólar trouxe incerteza ao polo moveleiro de São Bento do Sul. A incerteza ambiental e a falta de previsibilidade sobre o que iria acontecer afetou o futuro das exportações. A empresa sofreu com a crise cambial que gerou imprevisibilidade às suas estratégias. No período entre 2006-2010, o faturamento negativo impactou fortemente, e foi o início da maior crise identificada em sua história.

Em 2008, a empresa decide investir na linha institucional (projetos especiais), suportada pela experiência de uma parceria com a Boticário. A partir dessa aproximação, iniciou-se uma nova fase de reposicionamento da empresa no mercado. Mesmo a empresa tendo construído um *know how* de como atender a empresa Boticário, foi preciso conhecer quais as exigências do setor e como atuar nesse segmento.

Para os gestores, a parceria nas negociações entre a Rudnick e a Boticário foi o motivo pelo qual a empresa sobreviveu a oscilação da taxa de câmbio. A decisão de investir na linha institucional surgiu do gatilho de ativação originado pela incerteza. E, desta forma, iniciou-se o desenvolvimento da capacidade absorptiva de conhecimento para atuar neste novo segmento de mercado.

Capacidade Absortiva do Conhecimento (ACAP)

O processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva foi analisado a partir do modelo de Zahra e George (2002), destacando as dimensões PACAP e RACAP. O objetivo foi analisar o processo de absorção de conhecimento (ACAP) a partir das rotinas implementadas nas dimensões da PACAP e RACAP em uma empresa de grande porte do setor moveleiro imersa em ambiente de incerteza, quando a empresa decide investir na parceria com a Boticário.

Capacidade absorptiva potencial (PACAP)

O componente PACAP abrange duas dimensões da capacidade absorptiva que são a aquisição e assimilação.

Dimensão aquisição

A primeira etapa, aquisição, dá início ao processo da PACAP e refere-se à capacidade de uma empresa em identificar e adquirir conhecimento gerado externamente, o que é fundamental para o seu funcionamento (Zahra e George, 2002). Informações externas são detectadas, capturadas e transmitidas para o interior da empresa para serem selecionadas e interpretadas.

Após concretizar a ideia de investir na linha institucional, a empresa voltou seu olhar para o mercado na busca de informações sobre este segmento. A busca de informações destinou-se a melhor responder às expectativas dos clientes, com novos *designs* sobre os produtos, tendências, novidades em ferramentas, tecnologias de processos e recursos materiais, além do mapeamento da prospecção de novos clientes para acrescentar à linha institucional.

Para o entrevistado 4, responsável da área de inovação, a busca por informação externa foi intensificada na organização a partir da parceria com a Boticário.

A empresa sempre manda uma ou duas pessoas para feiras no exterior, eu fui pra Alemanha e vi que estavam usando muito a cor cobre em 2012 [...].A gente sempre olha o *design* dos mais famosos, aquele que desenha Armani, também desenha cozinha e se ele colocar puxadores de cobre, bem brilhantes e começam a fazer cozinha brilhante parece loucura, mas é moda (Entrevistado 4).

A participação em feiras, eventos no exterior e o acompanhamento das principais tendências de *experts* no setor ou em setores associados contribuíram para a absorção de novo conhecimento. As tendências do setor trouxeram o conhecimento sobre como atuar nesse segmento. As inovações observadas em feiras e eventos resultam em uma recombinação do conhecimento existente em um novo contexto e, muitas vezes, não são baseadas em conhecimentos novos (Hargadon, 2002).

Ao ter conhecimento de novas tendências de outra indústria, a Rudnick, pelo monitoramento da inovação em outros setores de sucesso, exhibe alta capacidade absorptiva potencial, melhorando sua competência de entender e avaliar o valor dos novos conhecimentos adquiridos. Quando a empresa aplica um conhecimento de *experts* de outros setores, se percebe um efetivo meio para a criação de recombinação inventiva usando de analogia ao aplicar o conhecimento de um domínio existente a um outro domínio.

A capacidade em prever uma necessidade futura gerou competências para a organização antecipar suas estratégias e criar mecanismos organizacionais para se preparar às mudanças que poderiam ocorrer. Tu, Wang, Arbeitman, Chen e Sun (2006) salientam a importância do monitoramento de conhecimento, considerando um mecanismo organizacional que promove a identificação, a aquisição

de conhecimento e novas tecnologias de fontes externas que geram um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Todorova e Durisin (2007) alertam sobre a necessidade de aumentar a base de atenção sobre as estruturas cognitivas dos indivíduos e unir os novos conhecimentos ao conhecimento prévio para gerar a capacidade de avaliar uma informação nova e absorvê-la.

Para o Diretor Geral, a empresa desenvolveu uma rotina importante para buscar informações no ambiente externo e possibilitou acesso às fontes de conhecimentos que contribuiriam para identificar um conhecimento novo. Ao gerar as condições para prospecção externa, a empresa colaborou no desenvolvimento de novas competências para identificar o conhecimento e uma nova oportunidade.

Nós temos um RADAR com umas duzentas franquias que estamos em processo de abordagem, duzentos clientes diferentes. Em cima desse RADAR, estamos contatando a empresa, foi feito um mapeamento, que se consegue em qualquer relatório no *site* da Francap, se consegue a listagem das empresas e entramos em contato, corpo a corpo, agendamos com o setor de suprimentos, vai até a franquia e apresenta a primeira ideia (Entrevistado 2).

A empresa também disponibilizou um funcionário para atuar no monitoramento do mercado e que fosse o responsável por adquirir novas informações. O colaborador responsável por monitorar e assimilar o conhecimento externo é reconhecido como *gatekeeper*, cuja função é identificar novas informações, interpretar um conhecimento novo e trazê-lo para a organização, acompanhar as mudanças e novas oportunidades. É pelo *gatekeeper* que as informações externas entram na empresa e é importante que ele seja qualificado e tenha experiência em análise de negócios e conheça os recursos específicos da empresa para usar o conhecimento externo (Yao & Chang, 2017).

Existem outros fatores-chave que as empresas utilizam para melhorar a ACAP. O principal é, obviamente, a capacidade de criação interna de conhecimento a partir de dados externos, mas os sistemas de gerenciamento de informações e as práticas para integração social que podem aproximar o conhecimento externo dos *gatekeepers* também são importantes (Roberts, Galluch, Dinger & Grover, 2012).

Outro mecanismo identificado pela empresa para buscar conhecimento externo foi gerado a partir do relacionamento com os fornecedores. Conforme relata o entrevistado 3:

Quando se tem uma dificuldade se reúne e discute como fazer e se contata os fornecedores: Eu preciso desenvolver uma técnica de curvar uma peça, então eu contato o fornecedor. Qual o material? Qual cor vai combinar? Então eu vou trazer um pessoal especializado. Com o laminado vai curvar, como fazer a curvatura e não quebrar? (Entrevistado 3).

O entrevistado 7 também confirma a influência da parceria com os fornecedores sobre as melhorias internas obtidas. É o canal da absorção da informação que resulta em benefícios para a organização.

Nós temos um desafio e vamos com nosso fornecedor: vamos juntos construir, eu tenho essa liberdade de te chamar [...] ele faz consumo de energia, ele mede, traz relatórios, traz cálculos que nós podemos repassar isso para Boticário. [...] nós tentamos sempre usar o mais atual possível, aí nós temos que nos atualizar, aí entra o conhecimento do profissional de fora: eu tenho um outro fornecedor tal, vamos ver a solução dele. (Entrevistado 7).

A construção de conhecimento junto com os fornecedores feita pela Rudnick corrobora com a afirmação de Najafi-Tavani, Sharifi, Soleimanof e Najmi (2013), que defendem a colaboração com parceiros externos (clientes, fornecedores, concorrentes, universidades, centros de pesquisa e governo) para aprimorar o compartilhamento de conhecimento de uma organização e que, na presença de capacidade absorptiva, pode resultar em inovação.

Foi pela transferência dos conhecimentos e experiências dos fornecedores que a empresa aumentou sua base de conhecimento interno. A busca da informação do que há de melhor no mercado, em termos de novidade de recursos, está impregnada na cultura da organização. A relação entre cultura organizacional e a absorção de conhecimento externo ficou evidente, o que não se observa de forma abrangente na literatura existente.

A capacidade absorptiva potencial facilita a identificação de novos conhecimentos e seu valor, que podem influenciar o compartilhamento interorganizacional de conhecimentos. Por outro lado, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional aumenta o estoque de conhecimento, o que pode facilitar a capacidade absorptiva realizada (Mennens, Van Gils, Odekerken-Schröder & Letterie, 2018).

Dimensão assimilação

A assimilação refere-se às rotinas da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida a partir de fontes externas (Zahra e George, 2002).

Na percepção do entrevistado 6, os desafios e o relacionamento com a Boticário geraram a necessidade de uma cultura de aprendizagem organizacional. Foi unindo experiências, vivências e conhecimentos individuais de pessoas especializadas que a experiência em atuar nesse segmento foi sendo construída com a disseminação das informações adquiridas externamente. Ele relata que o aprendizado está associado na construção e reprodução do conhecimento, resultado da absorção de uma informação externa e disseminada internamente para gerar conhecimento novo.

[...] o que a Boticário mandar a gente aprende, aprende fazendo e a gente aprende, a gente cresce. Esse aprendizado é espalhado para toda empresa através de mecanismos de divulgação, seja na nossa intranet, seja em nossas comunicações internas via documentos gerenciais, quadro de avisos, website. (Entrevistado 6).

A cultura de aprendizagem foi importante e repercutiu na ACAP da Rudnick. Weissenberger-Eibl e Spieth (2006) corroboram ao descrever a cultura organizacional como fator chave de sucesso para a gestão e transferência de conhecimento.

Ao ser questionado sobre a parceria da Rudnick com a Boticário, o entrevistado 6 relata que, além do desafio em atender a demanda por um produto diferente do qual a empresa estava produzindo, a Boticário exigia excelência na entrega dos produtos e isso necessitou a participação de todos, da interação e da união de todos os funcionários para que, com ideias e sugestões, pudessem criar a solução que a empresa esperava.

Quando a Boticário viu que nós conseguimos fazer aquele primeiro projeto e o segundo que saiu melhor que o primeiro, você coloca todo esse conhecimento, todas as pessoas, todas as experiências já feitas, e isso foi começando a ganhar corpo e deu certo (Entrevistado 6).

A flexibilidade na troca de conhecimento entre a Rudnick e a Boticário ocorreu de forma dinâmica, promovendo maior compreensão e interpretação para o entendimento da informação nova, e isto corrobora com Zahra e George (2002) que afirmavam que a flexibilidade e a troca de experiências dos indivíduos envolvidos permitem a compreensão e o entendimento da informação gerada no exterior da empresa.

Jansen *et al.* (2005) demonstraram empiricamente que a capacidade absorptiva é fortalecida por mecanismos de integração social, como a conexão a fontes internas de conhecimento em diferentes níveis hierárquicos e as táticas de socialização dos indivíduos nas organizações. A Rudnick sempre zelou pelo relacionamento com a empresa para que a troca de informações pudessem oportunizar um novo aprendizado e acabou gerando um novo conhecimento, conforme o entrevistado 4. A comunicação interna foi um mecanismo inserido na cultura da Rudnick e permanece até hoje.

Todo dia tem uma reunião das células, o planejamento. O pessoal se reúne para planejar o dia seguinte, não é o monitor, é o pessoal da fábrica, a gente já conseguiu trazer não só o monitor mas o nível da célula, o nível da furadeira, o nível da coladeira, o nível da administração, o nível da embalagem, eles vão planejar o dia seguinte, em função da embalagem, o que eu tenho que fazer para o dia seguinte? (Entrevistado 4).

As interfaces cross-funcionais também viabilizam o processamento de informações não-rotineiras, além de contribuírem para a capacidade de uma unidade superar diferenças, interpretar problemas e melhorar o entendimento sobre novos conhecimentos externos. Assim, as interfaces cross-funcionais melhoram a aquisição e a assimilação do conhecimento implícito levando à uma unidade de capacidade absorptiva potencial (Egelhoff, 1991).

Ao ser questionado sobre a troca de experiências intraorganizacionais, o entrevistado 2 confirma a necessidade de manter a aproximação para gerar a troca de conhecimentos.

[...] essa dinâmica e a interação com as pessoas lá dentro é um crescimento muito forte para todas as áreas da empresa, começa na engenharia trocando ideias entre o pessoal deles lá. A troca de informação com a empresa é muito forte e muito dinâmica, o Alex está em contato direto com eles na linha de negócios então a comunicação é quase que diária com o pessoal e as ideias vão surgindo (Entrevistado 2).

Harvey, Jas e Walshe (2015) afirmam que fatores contextuais internos como a cultura organizacional de aprender e a comunicação dentro da organização são importantes para a absorção de

informações. Na Rudnick, eles podem ser identificados pela transferência de conhecimento entre e dentro das unidades e dos setores, na estrutura de comunicação entre o ambiente externo e da empresa e o nível de relacionamento interpessoal. Para o entrevistado 1, essa é uma prioridade da administração da empresa.

Sim a empresa sempre vem incentivando a capacitação com cursos e oferece subsídio para os funcionários que desejam fazer algum curso que interessa a empresa (Entrevistado 1).

Essa integração entre departamentos e indivíduos, abordados nos estudos de Liao et al. (2003), explica o sucesso da assimilação a partir dos fluxos de conhecimentos que garantem que o conhecimento atinja as pessoas interessadas. Para uma integração efetiva do conhecimento, as empresas precisam estabelecer uma cultura integrativa que denote as normas, valores e crenças compartilhadas e que promovam a colaboração e a troca de conhecimento, e onde as metas são claramente declaradas e compreendidas por todos os membros da organização (Gold, Malhotra & Segars 2001).

Os entrevistados 1 e 3 falaram sobre a troca de conhecimento entre a Rudnick e a Boticário e sobre a importância dessa integração interorganizacional para a disseminação da informação por toda empresa.

Com os Grupos de Melhoria Contínua, os funcionários têm a oportunidade de participar do gerenciamento do dia a dia na Rudnick. Juntos, eles realizam atividades, debatem sobre possíveis melhorias no ambiente de trabalho e buscam soluções conjuntas para aumentar a qualidade de vida e a produtividade em seus respectivos setores (Entrevistado 1).

[...] o aprendizado absorvido com essa parceria com a Boticário se dissipou para todas as nossas linhas, da maneira em interagir com os fornecedores, a questão de sempre haver a melhoria contínua [...]. Então existe uma interação muito grande com a Boticário. Eles vêm pra cá, ou o pessoal vai pra lá trocar ideias ou traz o conhecimento pra cá, então isso acontece e é forte (Entrevistado 3).

Além de proporcionar o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, o programa é um canal aberto, onde eles podem expressar suas opiniões a respeito das atividades da empresa. Torna também o relacionamento com os supervisores e gerentes muito mais próximo, pois passam a compartilhar e discutir os problemas e as melhores maneiras para resolvê-los. Jansen *et al.* (2005) afirmam que a assimilação pelas equipes reflete a capacidade de uma equipe receptora em entender informações que tenham adquirido para gerar novas ideias e promover um dado projeto interorganizacional.

Para Vega-Jurado et al. (2008), em ambientes altamente dinâmicos, as etapas da PACAP facilitam o processo de adaptação às mudanças que ocorrem a fim de as empresas renovarem sua base de conhecimento. Observa-se que o desenvolvimento da capacidade absorptiva potencial possibilitou a Rudnick não se prender a uma área específica de especialização, procurando tecnologias alternativas por meio de visitas em feiras e eventos, e prospectando tendências de experts de outras indústrias. Isto fornece flexibilidade estratégica para se adaptar a vários contextos e integrar conhecimento externo.

Capacidade absorptiva realizada (RACAP)

O componente RACAP abrange duas dimensões da capacidade absorptiva: transformação e aplicação.

Dimensão transformação

A transformação do conhecimento está diretamente ligada ao resultado da assimilação da informação, passo subsequente da internalização que desperta um novo aprendizado e dará origem a um novo conhecimento. A transformação denota a capacidade de uma empresa de desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente e do conhecimento recém-adquirido e assimilado (Zahra & George, 2002).

Os desafios gerados pela parceria com a Boticário e a exigência na produção do que havia de mais moderno demandavam uma estrutura de gestão que pudesse compartilhar conhecimento e experiências e buscar, constantemente, novo conhecimento no mercado externo.

A integração entre os funcionários da Rudnick e da Boticário gerou um estímulo a novos aprendizados que foi se disseminando na cultura da empresa. O entrevistado 5 relata que, desde o início do relacionamento para produzir produtos à Boticário, houve a necessidade de alterar o fluxo de informações via estrutura organizacional flexível.

Se eu vou produzir isso dentro da linha projetada, então eu vou trazer toda a maestria daquela linha e eles vão apresentar o projeto e já vão surgir os pontos críticos, como vamos fazer isso? Tá na nossa cultura discutir como fazer. Aquele móvel, aquela curva, aquele brilho. Várias dúvidas vão surgindo e já dá um direcionamento com o estilo. Então já saem com uma ideia porque rapidamente as áreas se conversam. (Entrevistado 5).

Ao receber um projeto novo, a empresa, devido a sua cultura de inovação, se organizava internamente e disseminava a informação para todas as áreas, gerando uma grande interação entre elas, o que tornou a estrutura extremamente flexível. Ali e Parke (2016) e Martinkenaite e Breunig (2016) reforçam os achados afirmando que a estrutura organizacional influencia o ACAP, moldando padrões e frequência de comunicação entre os membros da organização, usando mecanismos de coordenação formais e explícitos, e comunicação na realização de atividades organizacionais relacionadas ao ACAP.

O entrevistado 2 salienta que a cooperação e a conectividade dos funcionários resultaram diretamente na qualidade final do produto e, por isso, foi priorizado em todos os processos na empresa. Von Briel, Schneider e Lowry (2019) afirmam que os mecanismos de integração ajudam os funcionários e gerentes a integrar e transformar o conhecimento externo. Ele relata como a interação de todos foi importante para a conclusão do projeto e à construção do conhecimento:

[...] quando ele vai fabricar cada móvel, ele vai de novo trazer para uma discussão, as mesmas pessoas que estão participando, a engenharia, o marceneiro, o condutor da usinagem, o monitor do pré corte, o monitor da embalagem e todo mundo já tá pensando como é que eu vou furar, como é que vou cortar, como é que vou usinar. Então já começamos no projeto uma **união de discussões**. (Entrevistado 2).

Como comprovam os relatos do entrevistado 2, um dos benefícios da conectividade é o desenvolvimento da confiança, cooperação, fomentação e convergência do conhecimento. O encontrado na Rudnick corrobora com os achados de Ebers e Maurer (2014). Os autores descobriram que a conectividade interna e externa afeta a capacidade absorptiva de uma organização, compreendendo combinações complementares e, portanto, devendo ser executada em conjunto. Assim, a conectividade e a socialização aumentam a combinação de conhecimento recém-adquirido com conhecimento existente e desenvolvem a capacidade absorptiva da empresa, aumentando a probabilidade de sucesso da colaboração (Enkel, Groeminger & Heil, 2017).

O envolvimento de todos sempre foi uma cultura impregnada na organização, gerando a construção do conhecimento que está armazenada na memória organizacional. O entrevistado 3 expõe as ações desenvolvidas para a transformação do conhecimento.

Transformar essa ideia na prática é tentativa e erro porque é um desafio, a informação tá aí, agora pôr na prática é transformar e isso é uma coisa que se tiver algumas pessoas na equipe que acompanham é muito importante. É trabalhoso porque precisa da interação de todo mundo e depois da quinta, sexta, sétima vez as pessoas ficam com vontade de desistir e isso é um aprendizado legal. Vamos tentar assim, daí começa dar certo, as coisas começam a ficar armazenadas em cada pessoa e o pessoal se anima e isso é muito legal de fazer (Entrevistado 3).

Como se observa na fala do entrevistado 3, ocorre na Rudnick o que defendem Sun e Anderson (2010), quando examinam a natureza das relações entre capacidade absorptiva e aprendizado organizacional e argumentam que capacidade absorptiva e conceitos de aprendizado organizacional compartilham afinidade conceitual.

A memória organizacional da Rudnick é um ponto chave para o processo de absorção de conhecimento. É na memória da empresa que ficam armazenados todos os conhecimentos prévios acumulados que a partir da interação entre os envolvidos no processo ocorre a transformação. A capacidade absorptiva depende do caminho (path dependence) resultante da natureza cumulativa do conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990) e, portanto, é influenciada pela contribuição da experiência passada para a memória organizacional (Zahra & George, 2002).

Nevo e Wand (2005) também apontam que o compartilhamento e a aplicação efetiva do conhecimento organizacional dependem muito da capacidade da organização em criar e gerenciar sua memória coletiva. É pela institucionalização da aprendizagem do indivíduo e do grupo que o conhecimento é incorporado aos sistemas, estruturas, rotinas, práticas e regras da instituição.

O entrevistado 2 recorda o aprendizado e as competências desenvolvidas devido a parceria com a Boticário e relata um evento ocorrido que mudou os processos cognitivos internos e deu origem a uma nova cultura organizacional de aprendizado que se dissipou por toda a empresa.

Fazer uma gaveta para um móvel da empresa a Boticário, eles exigem tudo em 45 graus, mas não pode aparecer a emenda, então como que se faz para montar um móvel a 45 graus na ponta não aparecer emenda? A gente sabe que a chapa trabalha, vai ter a própria oscilação da temperatura. O pessoal aqui quebrando a cabeça e chegou numa maneira de fazer esse produto não aparecer a emenda e pode ser disseminado para todos os produtos dentro da empresa. [...] O pessoal da engenharia falou: vamos estudar o projeto e ver uma maneira que não apareça a emenda, e chegaram na fórmula de fazer a gaveta (Entrevistado 2).

Importante observar que os processos cognitivos internos criam a cultura de aprendizagem na Rudnick. A teoria da cognição gerencial sugere que os gerentes compreendem as informações por suas próprias lentes cognitivas. Assim, gerentes podem ser considerados aqueles que conduzem as informações pela estrutura organizacional, influenciando diretamente a forma organizacional, os processos de aprendizagem e, indiretamente, o nível de capacidade absorptiva (Van Den Bosch et al., 1999).

O estilo de gestão da Rudnick fica claro. Os gerentes facilitam a implementação de ideias, adquirindo e mantendo recursos necessários para projetos e melhorias de inovação, especialmente quando gerentes de nível superior ou acionistas precisam ser convencidos a alocar recursos escassos que são necessários para a integração efetiva da ACAP.

O entrevistado 7 relata que foi necessário quebrar alguns paradigmas de pensamentos pré-existent e desconstruir uma mentalidade já impregnada na empresa. Esta quebra de paradigmas facilitou o processo de bissociação do conhecimento. Nesse sentido, Todorova e Durisin (2007) defendem o processo de bissociação para desenvolver um novo esquema cognitivo de percepção que altera os modelos já existentes sobre o entendimento de determinada situação, ou seja, se desenvolva uma nova compreensão sobre a realidade já existente. Essa capacidade, que surge a partir do processo de bissociação, forma a mentalidade empreendedora (McGrath & MacMillan, 2000).

Pode-se compreender nas entrevistas, a conectividade e a interação entre os colaboradores como uma característica destacada na empresa. A bissociação proporcionou o incentivo à troca de conhecimentos e à construção do novo conhecimento com a participação de todos. O conhecimento existente com o novo conhecimento provocou a transformação do conhecimento em resultados evidentes.

Questionado sobre quais as mudanças ocorreram internamente a partir do relacionamento com a Boticário, o entrevistado 7 menciona a principal mudança ocorrida na empresa.

Quebrar paradigmas é o principal [...] O segundo ponto foi o fato de incorporar e resolver problemas para os clientes, eles queriam uma mesa, desse tamanho, dessa altura, dessa largura, e como faz pra ficar em pé? Aí começou a ter mais demanda da engenharia, analisar as estruturas, buscar soluções, buscar materiais no mercado, ferragens, o que o cliente demandou de soluções impulsionou a Rudnick a correr atrás dessas soluções, até então tudo era impossível (Entrevistado 7).

A eficácia dessas ações gerenciais depende do grau em que outras fontes de informação estão disponíveis para membros individuais da empresa. Além disso, McEvily e Chakravarthy (2002) enfatizam a importância do conhecimento prévio do indivíduo (educação e habilidades) e sua motivação

para absorver o conhecimento externo. O entrevistado 3 afirma que um novo modelo de aprendizagem foi incorporado nos modelos mentais dos funcionários a partir desses desafios que foram difundidos para toda a organização e os resultados obtidos também foram se alastrando aos demais setores.

Agora está muito bem difundido graças a Boticário que queria isso daquela forma e nós fomos trabalhando, trabalhando, trabalhando e nós conseguimos fazer daquela forma e conseguimos fazer bem e isso hoje migrou bastante para outros produtos e outros produtos de outros clientes (Entrevistado 3).

Verifica-se na Rudnick que o novo modelo de aprendizagem estabeleceu um fluxo de aprendizado *feedforward*, o qual ocorre, segundo Crossan, Maurer e White (2011), quando a organização adquire novos conhecimentos, incorporando o novo conhecimento criado pelos indivíduos em sistemas, rotinas, procedimentos ou qualquer outro elemento organizacional. Esse processo de aprendizado permite que o aprendizado individual cresça para um nível organizacional ou de grupo, alimentando a memória organizacional.

A Rudnick reconheceu as habilidades de cada um no processo e indicou as competências que necessitavam ser desenvolvidas. Assim, o processo buscou acelerar o desenvolvimento profissional, potencializando competências essenciais e transversais para o mercado.

Os ativos de conhecimento organizacional influenciam como os grupos mantêm seu entendimento compartilhado e como os indivíduos interpretam seu ambiente, desenvolvem novas ideias, tomam decisões e resolvem problemas nesse processo de influência e transmissão de conhecimento institucionalizado aos membros da organização (Lehner & Maier, 2000).

Dimensão aplicação

Nos estudos de Zahra e George (2002), essa etapa dá origem a implementação de novos produtos, sistemas, processos e formas organizacionais, os quais trazem melhorias à gestão organizacional. O entrevistado 3 relata que a parceria com a Boticário permitiu que o conhecimento já desenvolvido para os atender pudesse se expandir às demais linhas. Esse novo conhecimento gerou novos processos produtivos e novos produtos, resultado da construção de protótipos, conforme suas palavras.

A Boticário abriu várias portas [...] o conceito de trabalhar com curvas, fazer coisas arredondadas, não um canto porque nós já fazíamos assim. Mas curvas no sentido assim, o pé de mesa, por exemplo, curvado assim, coisas muito mais complexas que nós nem pensávamos em fazer. Começamos a desenvolver outros produtos com estas novas tecnologias (Entrevistado 3).

O entrevistado 4, responsável pelo departamento de *design* e inovação, também lembra que novas melhorias foram surgindo com a implantação de novos processos no setor produtivo. Além de proporcionar melhorias produtivas, os processos resultaram em qualidade do produto. O entrevistado 5 relata que a cultura de inovação está impregnada na cultura organizacional, sendo um produto produzido a cada dia e novos testes pilotos, protótipos, são executados para o desenvolvimento de novos produtos.

Que melhorou muito [...], por exemplo, nós inserimos muitos processos novos nas células das gavetas, tem uma célula que só faz gaveta, foi padronizado gavetas, que faz gaveta, fura, tudo, sempre da mesma altura. Ela começa e termina ali, já vai para caixa, antes passava em toda fábrica, todo mundo mexia, e ali faz e já põe na caixa, e acabou (Entrevistado 4).

A engenharia, o cuidador do projeto que fazia um contato direto, um elo direto com a Boticário [...] você faz um protótipo vai lá, você se senta e muda. Volta para cá, então o elo de comunicação é a engenharia (Entrevistado 5).

A cultura de incentivo à inovação iniciou com a parceria com a Boticário. A engenharia fazia o contato entre as empresas e tinha a necessidade de propor novas ideias e novos produtos, além de inovar constantemente para sempre oferecer o que havia de mais moderno. As ações da Rudnick se alinham claramente com o conceito de cultura inovadora que se refere a um conjunto de suposições, valores, crenças, atitudes e comportamentos dos membros da organização, que poderiam facilitar a criação e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou inovação de processos. Zheng, Yang e McLean (2010) afirmam que a cultura inovadora é crucial para entender a natureza multidimensional do ACAP.

O entrevistado 3 relaciona uma nova ideia com o objetivo de explorá-la, para ser trabalhada e gerar resultados. Ele disse que a empresa aplica o conhecimento para criar novos produtos, como o exemplo da mesa de centro.

Então, nesse sentido a gente trabalha e explora bastante. A ideia se explora através de um produto novo, de um protótipo ou até mesmo de uma melhoria, a gente faz muito isso. A gente faz uma mesa de centro que deu um trabalho pra engenharia e foi justamente fruto desse negócio (Entrevistado 3).

O entrevistado 4 também recorda que, após a Boticário, novos desafios foram surgindo e a empresa foi aplicando o conhecimento que havia adquirido ao longo do tempo. A aplicação do conhecimento também resultou na conquista de novos mercados e na expansão dos negócios. Ele menciona que o aprendizado construído, a partir da parceria com a Boticário, abriu portas para novos negócios com franquias. O entrevistado evidencia o desafio em atender a Boticário e a base de conhecimento armazenado na memória organizacional que geraram novas oportunidades e resultados.

Jamais a gente ia convencer alguém que nós vamos colar o azulejo na madeira e dizer que vai dar certo, a partir de nós ia ser difícil e faz 4 anos que está no mercado e está vendendo superbem. Então, com a própria assertividade da Boticário, a gente pegou outras franquias (Entrevistado 4).

A empresa tem o foco na venda de uma solução que vai além de um produto. A empresa aplicou o conhecimento adquirido, aumentou as vendas, gerou novas oportunidades de negócios e criou processos e rotinas que foram desenvolvidos para atender a linha institucional. Conforme relatam os entrevistados 5 e 7, a disseminação desse conhecimento gerou novas competências internas e que tiveram reflexo positivo no mercado externo.

Temos diversos processos novos que acabam vindo com essa linha, são processos novos. Por exemplo, os 45 graus, hoje temos móveis dentro da fábrica que se originaram do mercado institucional para o mercado convencional. É uma competência que tivemos que trazer e que já está se disseminando nas demais linhas, que é um diferencial no mercado, são poucos que conseguem fazer. Então essa competência se criou dentro de casa (Entrevistado 5).

A gente entende o projeto do cliente, entende o que ele quer, o que o cliente busca em nós, é uma consultoria. é possível fazer quanto você acha que vou gastar? O que dá para fazer? A gente faz consultoria e no final entrega o produto. Mas a primeira aproximação com o cliente é transferir o conhecimento que a gente tem, se faz dessa maneira ou não faz, dessa curvatura ou não faz, desse material ou outro, faz metal, usa *led* ou se não usa. É isso que a gente vende hoje (Entrevistado 7).

A disseminação do conhecimento foi crucial para a Rudnick porque conseguiu transferir os conhecimentos para diversas áreas, o que culminou em diferenciais para o mercado e possibilitou até prestar consultorias. As interfaces cross-funcionais não só oferecem uma maneira eficaz de gerar comprometimento e facilitar a implementação das decisões, mas também aumentam a transformação e a exploração, implícitas à capacidade de absorção realizada por uma unidade (Bahrami & Evans, 1987).

Ser capaz de transferir conhecimento externo de volta à organização, para aplicá-lo às atividades de criação de conhecimento, é um processo vital para a eficácia das rotinas externas de ACAP (Lewin, Massini & Peeters, 2011). Considerando que a transformação ajuda as empresas a desenvolver novas percepções, esquemas ou alterações nos processos existentes, a aplicação converte o conhecimento em novos produtos (Kogut & Zander, 1992).

Quando questionado sobre as melhorias que a parceria com a Boticário propiciou e que foram aplicadas pela organização, o entrevistado 3 relata que uma das melhorias foi proporcionar uma cultura da participação de todos os funcionários nos projetos da empresa. As ideias obtidas da opinião dos envolvidos pôde ser aplicada para gerar novos *insights*.

Uma solução é importante pra um monte de coisas, então isso é importante quando a organização consegue começar um projeto, abrir para outras linhas da empresa e gerar novos produtos [...]. Por exemplo os cortes de curvas só nós temos, e na época foi até patenteadado. Foi exigência da linha institucional, se desenvolveu a partir daí e hoje gera resultado em toda a empresa (Entrevistado 3).

A participação na tomada de decisão indica que os funcionários se inserem nos processos decisórios dentro da Rudnick. Além disso, a participação levou a uma rede interna que apoiou a aplicação de novos conhecimentos externos e internos. O entrevistado 4 recorda um fato no qual o conhecimento foi transformado e aplicado, mas continuou gerando resultados até hoje. Na busca por interagir com as novidades e os lançamentos de insumos no mercado, a empresa identificou um espelho de acrílico que imita um espelho de vidro, mas com maior custo versus benefício e que não quebra, é mais fácil manusear e imita perfeitamente o original.

[...] espelho, nós nunca pensamos em utilizar, a gente nunca imaginava que tinha, quer dizer eu nem imagina que existia espelho de acrílico. [...] então a gente aprendeu a trabalhar com acrílico, até uma empresa veio e se instalou aqui porque não tinha empresa de acrílico, daí veio por causa do institucional de tanto a gente pediu. A pessoa veio e montou e isso foi resultado da linha institucional... da parceira com a Boticário. O acrílico foi resultado da produção para Boticário e da linha institucional e hoje nós utilizamos em outras linhas e o resultado é surpreendente (Entrevistado 4).

Esse fato revelou a capacidade da Rudnick em absorver um conhecimento externo, assimilar e transformar em um conhecimento útil e gerador de resultado à organização. Pode-se compreender que, em um primeiro momento, a informação de utilizar acrílico para fabricar espelho não seria aplicável, mesmo que a empresa reconhecesse o valor dessa informação. Ou seja, não era possível aplicar à realidade na percepção da empresa. Mas, a partir de um novo modelo de aprendizado que a empresa desenvolveu, provocou uma quebra de paradigma do que estava sendo feito para um olhar novo que permitiu unir o conhecimento prévio com o novo conhecimento. Fica caracterizado que muitos conhecimentos adquiridos da relação interorganizacional não faziam parte da base prévia. Mesmo assim a empresa não os descartou, incorporou, transformou e aplicou para desenvolver novos produtos ou novos processos.

Claramente, a transferência eficiente de conhecimento requereu uma forte capacidade disseminadora de conhecimento pela Rudnick. Desta forma, pode-se perceber a capacidade de disseminação do conhecimento da empresa como capacidade das pessoas articularem de maneira eficaz e convincente e se comunicar, disseminar o conhecimento de uma maneira que outras pessoas possam entender com precisão e, finalmente, colocar o aprendizado em prática. O entrevistado 2 explica que o relacionamento com a empresa Boticário deu suporte à Rudnick para aplicar o conhecimento comercialmente, analisando a configuração da loja e a interação do cliente em acessar os produtos disponíveis. A discussão permitia avaliar se o cliente estava interagindo com os produtos na loja ou criando a possibilidade de gerar compra.

Essa discussão acontece e nós começamos a nos perguntar: se nós mudássemos o módulo de x para y, não vai incentivar o cliente a acessar mais o produto? Essa discussão que a gente faz, são encontros da Rudnick com a Boticário que vamos tentando achar os meios e a solução para esse problema (Entrevistado 2).

A aplicação é evidente, por exemplo, em novos empreendimentos que capturam conhecimento de seu mercado, concorrência e clientes, e depois quando o conhecimento é usado para criar competências. Dessa maneira, a empresa aplica o conhecimento construído internamente e transfere à Boticário para gerar resultado sobre as vendas. É a aplicação do conhecimento a partir da parceria com a Boticário que gera efeitos positivos sobre as vendas e alavanca novas oportunidades para a Rudnick, como afirma o entrevistado 4.

Vou dar um exemplo, nós vamos lançar a cor que nós chamamos de cor natural, então estamos fazendo um monte de testes, estamos trabalhando com a madeira jequitibá, então tivemos que ir atrás da madeira [...], a gente viu isso no exterior, de um possível fornecedor e ah, vai cair no Brasil! Igual o que aconteceu com branco *of white* é o branco gelo que não é mais branco igual folha, é um branco acinzentado. Nós fomos no exterior vimos isso e já nos antecipamos (Entrevistado 4).

A gestão da inovação na Rudnick concentrou-se em atividades colaborativas e de trabalho em rede, especialmente colaborações com clientes e usuários, destinados a aumentar a criatividade e inovação e, assim, aumentar a competitividade da empresa. Os resultados obtidos pela Rudnick se associam ao que afirmam Enkel e Gassmann (2010): desenvolver parceiras com fornecedores sustenta que as empresas formem colaborações para combinar seu próprio conhecimento com o dos parceiros como uma fonte potencial de inovação exploratória.

West e Bogers (2014) afirmam que as empresas que desejam explorar com sucesso a potencialidade de fontes externas, principalmente fontes distantes de conhecimento do ponto de vista cognitivo, precisam desenvolver capacidades internas para absorver e incorporar recursos externos de conhecimento. Isso pode ser interpretado como heterogeneidade de fontes ou como "distância cognitiva" em termos de diferenças no conhecimento tecnológico entre funcionários da empresa e clientes ou fornecedores (Vrontis, Thrassou, Santoro & Papa, 2017).

Embora a PACAP é necessária para identificar, filtrar e internalizar conhecimentos externos relevantes, uma vantagem competitiva em inovação só se materializa se a empresa também possuir RACAP realizada (Fosfuri & Tribó, 2008). A cultura organizacional como fator de influência da absorção de conhecimento externo, em particular as capacidades de aquisição, assimilação, transformação e exploração, foi um importante achado que é negligenciado na literatura de ACAP.

A partir das análises realizadas, resultadas das entrevistas, foram identificadas evidências que conduziram a Rudnick a desenvolver o processo de absorção do conhecimento, refletido nas dimensões que compõem a PACAP e a RACAP. Estas evidências estão descritas no Quadro 03.

Conclusões

Esta pesquisa teve por objetivo investigar o processo de absorção do conhecimento (ACAP) a partir das rotinas implementadas nas dimensões da PACAP e da RACAP em uma empresa de grande porte do setor moveleiro imersa em ambiente de incerteza. Este processo inicia com uma incerteza ambiental, a crise cambial de 2008 e se estendeu até 2011.

Entre as rotinas para aquisição de informação, identificadas na Rudnick, destacaram-se: a parceria com outras empresas; participação em feiras; workshops; transferência dos conhecimentos e experiências dos fornecedores; acompanhamento das tendências de *experts* no setor ou em setores associados; prospecção de novos clientes; implantação do sistema Radar; criação de departamento de engenharia; e definição de um *gatekeeper*.

Na etapa de assimilação, as principais rotinas estiveram diretamente ligadas a troca de informações intraorganizacional e interorganizacional. Na intraorganizacional, por meio de reuniões periódicas; disseminação e troca de conhecimento entre funcionários; comunicação flexível; comunicação interna via documentos gerenciais, quadro de avisos, internet e *website*; criação de um canal aberto por grupos de melhoria contínua; interfaces cross-funcionais; e cultura integrativa. Na troca interorganizacional, por investimento em cursos e treinamentos; estruturas que possibilitavam a interação entre as equipes da Rudnick e da Boticário; das reuniões para obtenção de novos conhecimentos; e da flexibilidade na troca de conhecimentos.

Para a dimensão transformação, as principais rotinas identificadas evidenciaram a cooperação e a conectividade dos funcionários; a socialização e a combinação de conhecimento; cultura organizacional de aprendizado; adoção de um novo estilo de gestão; construção de uma memória organizacional; difusão e migração de novos processos para outros produtos; estrutura organizacional flexível; interação constante entre engenharia e departamento de *design*; e estabelecimento de fluxo de aprendizado *feedforward*.

Na aplicação do conhecimento, as principais rotinas identificadas foram a criação de uma cultura de inovação; criação de protótipos; implantação de um departamento de engenharia; consultorias; cultura da participação de todos os funcionários nos projetos da empresa; prospecção das novidades e dos lançamentos de insumos no mercado; e atividades colaborativas e de trabalho em rede.

A pesquisa oferece várias contribuições para teoria e para os pesquisadores. Primeiramente, pode-se dizer que é a utilização da abordagem qualitativa com design longitudinal. Na literatura se encontram diversos estudos quantitativos pesquisando a ACAP, mas poucos estudos pesquisando a ACAP de forma processual e contextual. Os achados contribuem para as pesquisas sobre capacidade absorptiva, quando identificam as diferentes rotinas de absorção de conhecimento na PACAP e na RACAP. Além disso, os resultados possibilitam ampliar os conhecimentos da teoria sobre ACAP, quando demonstram teórica e empiricamente como se desenvolve a capacidade de absorver o conhecimento a partir de incertezas ambientais.

Além disso, contribuições são oferecidas aos gerentes interessados em saber como suas organizações podem responder as incertezas ambientais para aumentar a competitividade. Outra contribuição foi apresentar que a capacidade absorptiva converte conhecimento, da PACAP para a RACAP, e descrever, a partir da criação de rotinas, como a capacidade de absorção influencia no desenvolvimento das capacidades da empresa.

Os resultados sugerem que a capacidade absorptiva influencia positivamente nos recursos da empresa (recursos operacionais, de clientes e de inovação), ou seja, o estudo contribui apresentando a influência das capacidades de ordem zero na capacidade absorptiva de conhecimento. Outra contribuição teórica é perceber que, para desenvolver sua capacidade de absorção, os recursos utilizados pela empresa foram tanto tangíveis quanto intangíveis.

Quadro 03 – Rotinas da PACAP e RACAP no processo de absorção de conhecimento na empresa Rudnick.

CAPACIDADE ABSORTIVA POTENCIAL		CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA	
<p>AQUISIÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir parceria com outras empresas • Participar em feiras e eventos internacionais • Criar parceria com fornecedor • Sistematizar a transferência dos conhecimentos e experiências dos fornecedores • Prospeccionar novos clientes • Acompanhar principais tendências de experts no setor ou em setores associados • Implantar o sistema Radar para monitorar o mercado • Monitorar o conhecimento externo em outros setores de sucesso • Criar departamento de engenharia para incentivo a P&D • Definir um colaborador responsável para acompanhar o mercado (<i>gatekeeper</i>) • Contratar profissional externo com conhecimentos e capacidades que agregam ao conhecimento atual da empresa • Criar um canal da absorção da informação 	<p>ASSIMILAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar Reuniões diárias • Estimular a troca de informação entre colaboradores e entre equipes • Estruturar relacionamento que favorece a troca de conhecimento entre a Rudnick e Boticário • Incentivar a troca de conhecimento entre funcionários na solução de problemas • Apoiar a participação de todos os envolvidos em casa processo • Possibilitar fluxo rápido de informação na empresa • Reunir diariamente todos os envolvidos da célula • Unir experiências, vivências e conhecimentos individuais de pessoas especializadas • Comunicar internamente via documentos gerenciais, quadro de avisos, internet e website • Disseminar a informação para toda a empresa através de reuniões dos envolvidos • Viabilizar a interação a partir das experiências já feitas • Possibilitar experiências intraorganizacionais • Incentivar a capacitação em cursos • Oportunizar um canal aberto através de Grupos de Melhoria Contínua 	<p>TRANSFORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a cooperação e a conectividade dos funcionários • Socializar a combinação de conhecimento adquirido e conhecimento existente • Criar uma cultura organizacional de aprendizado • Implementar estilo de gestão onde os gerentes facilitam a implementação de ideias • construir o conhecimento e armazenar na memória organizacional. • incorporar e resolver problemas para os clientes • Difundir e migrar para outros produtos, novas ideias • Alterar o fluxo de informações via estrutura organizacional flexível • Proporcionar a participação em cursos para capacitação dos funcionários • Possibilitar a interação constante entre engenharia e departamento de <i>design</i> • Oportunizar a cooperação entre colaboradores para a construção do conhecimento; • Compartilhar o conhecimento entre todos os setores. 	<p>APLICAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a criação de protótipos • realiza teste piloto para desenvolver novos produtos • Desenvolver novos processos • Criar departamento exclusivo de inovação • implementar processos produtivos que visam eficiência • Conquistar novos mercados e expandir os negócios • Facilitar a implementação das decisões • Incentivar atividades colaborativas e de trabalho em rede destinadas a aumentar criatividade e inovação • Elaborar consultorias • Incentivar uma cultura da participação de todos os funcionários nos projetos da empresa • Gera patentes • Construir nova base de conhecimentos a partir das relações interorganizacionais • Lançar novos produtos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Reconhecer algumas limitações do estudo podem ser úteis na elaboração de pesquisas futuras. A primeira foi em utilizar uma única empresa para analisar o modelo proposto. A utilização de um estudo de casos múltiplos poderia gerar uma comparação com o objetivo de compreender como ocorreu o processo de absorção do conhecimento entre empresas do setor em um mesmo período de incerteza ambiental. Segunda, sobre a possibilidade de generalização das descobertas. Embora os resultados devam permanecer verdadeiros em contextos semelhantes, são necessárias mais pesquisas em diferentes setores, incluindo organizações sem fins lucrativos.

Como sugestão às futuras pesquisas, recomenda-se a identificação de um maior número de incertezas para verificar como ocorreu o processo de ACAP em função delas. Esse estudo pode ser reaplicado em outros setores, como empresas de serviços e indústrias de outros ramos de atividades. Sugere-se a utilização de outros modelos propostos por outros autores como o de Todorova e Durisin (2007), que desenvolve reconceitualizações e contribui para o modelo de Zahra e George (2002). Seria oportuno, também, a utilização dos procedimentos metodológicos desenvolvidos nesse estudo em futuras pesquisas, contribuindo para a validade do método utilizado.

Os achados deste estudo sugerem que os relacionamentos entre as dimensões são de natureza linear. Esse achado está alinhado com os fundamentos teóricos e literatura inicial sobre capacidade absorptiva, mas contrários às conceituações recentes, sugere-se que novos estudos possam ser desenvolvidos para testar a recursividade nas relações entre as dimensões da ACAP. A relação entre estrutura organizacional e a absorção de conhecimento externo também merece novos estudos porque se percebeu que muitos resultados obtidos pela Rudnick no processo de ACAP dependeram de sua estrutura flexível.

Outra pesquisa que poderia ser desenvolvida em estudos qualitativos com abordagem longitudinal é compreender um processo histórico diferente e que aborde a dependência do caminho (*path dependence*) e como ela afeta o desenvolvimento da ACAP em ambientes turbulentos. Por último, estudar a cultura e sua relação com a ACAP seria outra pesquisa a ser realizada, como afirmam Flatten et al. (2011) quando destacam que os efeitos da cultura organizacional na capacidade absorptiva, especialmente no contexto das PME, não foram adequadamente abordados pelas investigações sobre ACAP. Para terminar, pesquisas que envolvessem as rotinas encontradas no estudo e suas relações com as dimensões da ACAP podem trazer *insights* sobre como os mecanismos de integração social influenciam a capacidade absorptiva organizacional e individual.

Referências

- Ali, M., and Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *J. Bus. Res.* 69, 1669–1675. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.036
- Apriliyanti, I. A. & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907.

- Bahrami, H. & Evans, S. (1987). Stratocracy in high technology firms. *California Management*. Fall, 51-66.
- Camisón, C., Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Carlos Eduardo Carvalho & Carlos Ricardo Rossetto & Andreza Aparecida Saraiva Piekas. (2021). Innovativeness in Brazilian startups: the effect of the absorptive capacity and environmental dynamism. *International Journal of Innovation and Learning*, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 29(1), pages 1-17.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic journal*, vol. 99, issue 397, 569-596.
- Cohen, W. M. & Levinthal D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Costa Junior, C. R., Rossetto, C. R. & Lenzi, F. C. (2018). *Capacidade Absortiva: Do Benchmarking à Transformação dos Processos Organizacionais*. Artigo apresentado no XLII Encontro Anual da ANPAD, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Creswell, J. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating Quantitative and Qualitative research. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Crossan, M., Maurer C. & White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36, 446-460.
- Denzin, N. (1978) The research act: a theoretical introduction to sociological methods. (2a ed). New York: Mc Graw-Hill.
- D'Souza, D. E. & Kulkarni, S. S. (2015). A framework and model for absorptive capacity in a dynamic multi-firm environment. *International Journal Production Economics*, 167, 50–62.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2005). Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (ed.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Nova Jersey, EUA: Blackwell Publishing.
- Ebers, M. & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43(2), 318–332.
- Egelhoff, W. G. (1991). Information-Processing Theory and the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22, 341-368.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Enkel, E. & Gassmann, O. (2010). Creative imitation: exploring the case of crossindustry innovation. *R&D Manage*, 40, 256–270.

- Enkel, E., Groemminger, A. & Heil, S. (2017). Managing technological distance in internal and external collaborations: absorptive capacity routines and social integration for innovation. *Spring Science Business Media New York*.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Flatten, T. C., Greve, G. I. & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance: the mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8, 137-152.
- Fosfuri A. & Tribo J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36, 173–187.
- Fuchs, J. P. S. & Rossetto, C. R. & Carvalho, C. E. (2016). *A Influência da Capacidade Absorptiva Realizada no Desempenho da PME Vitivinícola*. Desenvolvimento em Questão, vol. 14, núm. 37, pp. 144-167.
- Godoy, A. S., Brunstein, J., Brito, E. P. Z., & Arruda Filho, E. J. M. (2020). *Análise de dados qualitativos em pesquisa: múltiplos usos em Administração*. Editora FGV.
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Hargadon, Andrew. (2002). Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation. *Research in Organizational Behavior - RES ORGAN BEH*. 24. 41-85. 10.1016/S0191-3085(02)24003-4.
- Harvey, G., Jas, P. & Walshe, K. (2015). Analysing organisational context: case studies on the contribution of absorptive capacity theory to understanding inter-organisational variation in performance improvement. *BMJ Quality & Safety*, 24(1), 48-55.
- Horvat, D. & Dreher, C. & Som, O. (2018). how firms absorb external knowledge - modelling and managing the absorptive capacity process. *international journal of innovation management*. 23. 1950041. 10.1142/s1363919619500415.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Kale, E., Aknar, A. & Başarc, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, (78)276-283.
- Kogut B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383–397.
- Kirk, J. & Miller, J. (1986) Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills, Califórnia: Sage, apud SPINK, M.J.P. (1993) O estudo empírico das Representações Sociais. In: SPINK, M.J.P. (org.) O Conhecimento no Cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense.
- Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.

- Lehner, F. & Maier, R. (2000). How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems?. *Information Systems Frontiers*, 2, 277-298. 10.1023/A:1026516627735.
- Lewin A.Y., Massini S. & Peeters C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81–98.
- Liao, J., Welsch, H. & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-85.
- Martinkenaite, I. & Breunig, K. J. (2016). The emergence of absorptive capacity through micro–macro level interactions, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 2, Pages 700-708, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.020>.
- McEvily, S. K. & Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset. Cambridge, MA: Harvard Business School Press namic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Mennens, K., Van Gils, A., Odekerken-Schröder, G., & Letterie, W. (2018). Exploring Antecedents of Service Innovation Excellence in Manufacturing SMEs. *International Small Business Journal*, 36(5), 500-520.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education (2a. ed.)*. São Francisco-CA: Jossey-Bass Education Series and The Josey-Bass Higher Education Series.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde (7a. ed.)*. São Paulo: Hucitec.
- Murovec, N. & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., Soleimanof, S. & Najmi, M. (2013). An Empirical Study of Firm's Absorptive Capacity Dimensions, Supplier Involvement and New Product Development Performance. *International Journal of Production Research*, 51(11), 3385-3403.
- Nevo, D. & Wand, Y. (2005) Organizational memory information systems: a transactive memory approach. *Decision Support Systems*, 39(3), 549–562.
- Paiva Jr. F. G., Leão, A. L. M. S. & Mello, S. C. B. (2007). *Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração*. Artigo apresentado no Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Recife, Brasil.
- Parida, V., Westerberg, M. & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: The impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283–309.
- Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M. & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information system research: review, synthesis and directions for future research. *Information Systems*, 6, 25–40.

- Rossetto, Carlos. Ricardo. & Carvalho, Carlos & Ferreira, Gloria & Pery, C. (2019). Absorptive capacity: the role of external knowledge in organizational strategy. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. 20. 10.1590/1678-6971/eramd190182.
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.
- Sun, P. Y. T. & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150.
- Szulanski, G. 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 27-43.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of management Review*, 32(3), 774-786.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tu, Z., Wang, L., Arbeitman, M. N., Chen, T. & Sun, F. (2006). An integrative approach for causal gene identification and gene regulatory pathway inference. *Bioinformatics*, 22(14), 489-96.
- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W. & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Vega-Jurado, J., Gracia-Gutiérrez, A. & Fernández-De-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Versiani, A., Cruz, M., Ferreira, M. & Guimarães, L. (2010). *Mensuração da Capacidade Absortiva: até que ponto a literatura avançou*. Artigo apresentado no XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Brasil.
- Von Briel, F., Schneider, C., & Lowry, P. B. (2019). Absorbing Knowledge from and with External Partners The Role of Social Integration Mechanisms. *Decision Sciences*, 50(1), 7-45.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G. & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388.
- Wang, Catherine & Ahmed, Pervaiz. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 9. 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Weissenberger-Eibl, M. A. & Spieth, P. (2006). *Knowledge transfer: Affected by organisational culture?*. Artigo apresentado no I-KNOW '06, Graz, Austria.
- West, Joel & Bogers, Marcel. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 31. 814-831.

- Whittemore, R.; Chase, S. K. & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, v. 11, n. 4, p. 522-537, July 2001.
- Yao, F. K. & Chang, S. (2017). Do individual employees' learning goal orientation and civic virtue matter? A micro-foundations perspective on firm absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2041–2060.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.