

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES/RS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Maicon Zacarias Da Silva Mialho**

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CAPACIDADE ABSORTIVA:  
um estudo de caso**

Palmeira das Missões, RS  
2023

Maicon Zacarias Da Silva Mialho

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CAPACIDADE ABSORTIVA:**  
um estudo de caso

Relatório de pesquisa apresentado como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões/RS.

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Cappellari

Palmeira das Missões, RS  
2023

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Maicon Zacarias Da Silva Mialho

### **PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CAPACIDADE ABSORTIVA: um estudo de caso**

Relatório de pesquisa apresentado como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões/RS.

**Aprovado em 06 de dezembro de 2023.**

---

**Gabriela Cappellari, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientadora)**

---

**Luis Carlos Zucatto, Dr. (UFSM)**

---

**Dionéia Dalcin, Dra. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS

2023

## RESUMO

### **PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CAPACIDADE ABSORTIVA:** um estudo de caso

AUTOR: Maicon Zacarias da Silva Mialho  
ORIENTADORA: Profa. Dra. Gabriela Cappellari

O objetivo do estudo é compreender os processos de aprendizagem no desenvolvimento da capacidade absorptiva na empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A.. Refere-se a uma empresa que desenvolve, produz e comercializa soluções logísticas para movimentação de cargas e materiais, assegurando a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores, com desenvolvimento sustentável. O estudo quanto a abordagem caracteriza-se como qualitativa, foi realizado por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas com 5 funcionários da empresa. Posteriormente foram analisados pela técnica análise de conteúdo. Os resultados empíricos demonstrados através do *Flamework* sugerem que a empresa desenvolve com a ACAP, por meio das capacidades de aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Os dados propõem que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. possui estratégias de aprendizagem pré-definidas e está constantemente buscando seu desenvolvimento e crescimento no mercado, com o objetivo de se tornar uma referência. Entende-se, contudo, que esses processos são fundamentais para o desenvolvimento e para a evolução da empresa, permite que ela adquira novos conhecimentos, assimile-os de maneira eficiente, transforme-os em práticas e processos internos e os aproveite ao máximo para obter vantagens competitivas no mercado. Esses processos auxiliam a empresa a estar atualizada e pronta para inovações, garantindo crescimento e satisfação de seus clientes.

## **ABSTRACT**

### **LEARNING PROCESSES AND ABSORPTIVE CAPACITY: a case study**

AUTHOR: Maicon Zacarias da Silva Mialho

ADVISOR: Prof. Dr. Gabriela Cappellari

The objective of the study is to understand the learning processes in the development of absorptive capacity in the company SAUR EQUIPAMENTOS S.A.. It refers to a company that develops, produces and markets logistical solutions for the movement of cargo and materials, ensuring the satisfaction of customers, shareholders and employees, with sustainable development. The study's approach is characterized as qualitative, it was carried out through a case study. Data were collected through semi-structured interviews with 5 company employees. They were later analyzed using the content analysis technique. The empirical results demonstrated through Framework suggest that the company develops with ACAP, through acquisition, assimilation, transformation and application capabilities. The data proposes that SAUR EQUIPAMENTOS S.A. has pre-defined learning strategies and is constantly seeking its development and growth in the market, with the aim of becoming a reference. It is understood, however, that these processes are fundamental for the development and evolution of the company, allowing it to acquire new knowledge, assimilate it efficiently, transform it into internal practices and processes and make the most of it to obtain competitive advantages in the market. These processes help the company to be updated and ready for innovations, ensuring growth and customer satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -As correntes explicativas da vantagem competitiva .....	13
Figura 2 - Fluxo de definição de capacidade absorptiva .....	15
Figura 3 - Modelo de Capacidade de Absorção de Zahra e George .....	17
Figura 4 - Instalações da SAUR EQUIPAMENTOS S.A.....	19
Figura 5 - Análise de conteúdo .....	20
Figura 6 - <i>Framework</i> dos processos de aprendizagem presentes na ACAP .....	36

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	8
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b>	10
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b>	10
1.4	JUSTIFICATIVA	11
1.5	ESTRUTURA DO RELATÓRIO	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
2.1	MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA	13
2.2	CAPACIDADE ABSORTIVA	14
2.3	O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA CAPACIDADE ABSORTIVA	16
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	18
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	18
3.2	COLETA DE DADOS	19
3.3	ANÁLISE DE DADOS	20
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	22
4.1	CAPACIDADE ABSORTIVA	22
4.1.1	CAPACIDADE DE AQUISIÇÃO	22
4.1.2	CAPACIDADE DE ASSIMILAÇÃO	27
4.1.3	CAPACIDADE DE TRANSFORMAÇÃO	30
4.1.4	CAPACIDADE DE APLICAÇÃO/ <i>EXPLOITATION</i>	33
4.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, <i>FRAMEWORK</i> E SUGESTÕES À EMPRESA	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	38
	<b>REFERÊNCIAS</b>	39
	<b>APÊNDICE A</b>	42
	<b>APÊNDICE B</b>	44

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Segundo Argyres (1996) a aprendizagem no cotidiano organizacional deve ser vista como um processo em que os indivíduos da firma detectam erros e os corrigem. O autor ainda destaca que, o grande desafio está no processo de incluir constantemente novos conhecimentos e torná-los úteis. Assim, o processo de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos precisa ser coordenado e tratado de forma estratégica.

O conceito inicial de capacidade absorptiva (ACAP) 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). Em suma, a teoria da ACAP é um conceito desenvolvido inicialmente por Cohen e Levinthal, em 1990, que busca explicar como as organizações adquirem e assimilam conhecimento externo para melhorar seu desempenho e inovação.

A ACAP é um conceito fundamental para a compreensão do processo de aprendizagem organizacional. Ela surge como uma resposta à necessidade crescente das empresas de competir em um ambiente com constante mudança e incerteza (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Segundo Ho, Ghauri e Kafouros (2019), quando uma empresa adquire conhecimento, isso pode impulsionar o desenvolvimento de produtos, melhorar o desempenho e aumentar a lucratividade tanto da empresa quanto de sua rede de parceiros. Além disso, o conhecimento também auxilia as organizações a desenvolverem novas habilidades e fornece a base para inovação, renovação estratégica e vantagem competitiva.

Devido a globalização e as facilidades tecnológicas existentes no mercado as empresas devem buscar evoluir para a manutenção da competitividade dos negócios e assim podendo gerar vantagens competitivas. Conforme cita Meirelles e Camargo (2014), as organizações devem buscar planos estratégicos visando a inovação e mudanças em seus comportamentos, processos, rotinas de trabalho e governança de conhecimento.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Camisón (2010), as organizações apresentam diferenças na

capacidade absorver novos conhecimentos e na aprendizagem organizacional, devido às características internas que influenciam a forma como algo novo é incorporado e utilizado, mesmo que a fonte seja a mesma.

Na indústria metal mecânica, por sua vez, essa capacidade pode ser crucial para a inovação e competitividade, especialmente quando se trata de tecnologias avançadas e processos de produção. O complexo metalmeccânico é um dos setores industriais mais representativos na economia do Rio Grande do Sul, com participação de 37,6% do PIB industrial, de acordo com a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2023).

A importância do setor metalmeccânico gaúcho fica evidente quando se observa que é o segundo em termos de concentração de empresas industriais deste setor, representando 12,5% do total nacional. A concentração é maior na Região Metropolitana de Porto Alegre (44,3%) e, depois, nas regiões Nordeste (26,4%) e Noroeste (15,2%).

Este estudo compreende uma empresa do setor metalmeccânico gaúcho localizada no município de Panambi. O município se estende por 490,9 km<sup>2</sup> e conta com 43 667 habitantes no último censo (IBGE, 2022). A densidade demográfica é de 89 habitantes por km<sup>2</sup> no território do município. Situado a 465 metros de altitude, Panambi tem as seguintes coordenadas geográficas: Latitude: 28° 17' 24" Sul, Longitude: 53° 29' 27" Oeste (OLIVEIRA, 2017).

De acordo com dados de um projeto realizado pelo SEBRAE (2023), Panambi é conhecida como Cidade das Máquinas, cognome popular instituído após o município ser instituído o 3° Polo Metalmeccânico do Estado do Rio Grande do Sul. Destaca-se, neste contexto, um polo metalúrgico significativo, com indústrias que produzem peças e componentes para diferentes setores da economia, como automotivo, construção civil e agrícola (OLIVEIRA, 2017). Possui aproximadamente 5.134 empresas ativas e o setor econômico que mais reuniu trabalhadores em 2021 foi a fabricação de máquinas e equipamentos (FIERGS, 2023).

A empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A., por sua vez, tem sua sede e funcionamento na Avenida Presidente Kennedy, N° 4025, no bairro Arco-íris. A empresa desenvolve, produz e comercializa soluções logísticas para movimentação de cargas e materiais, assegurando a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores, com desenvolvimento sustentável. Além de oferecer produtos na linha industrial, florestal, agrícola e especiais customizados, sendo referência nacional para equipamentos de movimentação logística.

Atualmente emprega 714 indivíduos, possui 41 empresas terceirizadas para serviços, um parque fabril com 36,5 mil m<sup>2</sup>. O portfólio de produtos compreende mais de 6 mil itens e possui 6 filiais distribuídas em pontos estratégicos, sendo: Flores da Cunha-RS, Valinhos-SP, Cuiabá-MT, Sinop-MT, Santa Rita-Paraguai e Santiago-Chile (SAUR, 2023). Diante do contexto empresarial, cabe salientar que as empresas enfrentam mudanças tecnológicas constantes, clientes cada vez mais exigentes e uma concorrência acirrada tanto local como globalmente (MILKOVICH; BOUDREAU (2000). A indústria metalomecânica, neste sentido, é um setor em constante evolução, que requer contínuo investimento em recursos, conhecimentos e novas tecnologias. Assim, é essencial que as empresas sejam capazes de absorver, assimilar e aplicar as aprendizagens adquiridas ao longo do tempo, a fim de se manterem competitivas e inovadoras.

Entende-se que a ACAP permite a empresa identificar, adquirir e aplicar novos conhecimentos e tecnologias de forma eficiente, rápida e efetiva. Assim, as empresas que desenvolvem ACAP estão mais propensas a aproveitar oportunidades de negócios, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, otimizar seus processos e incrementar sua produtividade. Em sentido complementar, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a aprendizagem organizacional ocorre por meio de interações sociais e compartilhamento de conhecimentos entre os membros da organização, resultando na criação de novos conhecimentos e soluções para problemas. Dessa forma, é importante que as empresas invistam na criação de um ambiente favorável à aprendizagem.

Nesse contexto, tem-se a seguinte problemática de pesquisa: **como acontecem os processos de aprendizagem no desenvolvimento da capacidade absorptiva na empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A.?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Compreender os processos de aprendizagem no desenvolvimento da capacidade absorptiva na empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar os processos de aprendizagem na capacidade absorptiva;

- b) Desenvolver um *framework* com os principais processos de aprendizagem nas etapas da capacidade absorptiva;
- c) Propor sugestões à empresa objeto de estudo.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela contribuição gerencial. Isto é, poderá auxiliar as práticas gerenciais da empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A, uma vez que tenciona compreender os processos de aprendizagem no desenvolvimento da capacidade de absorver, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos. Trata-se de um diagnóstico estratégico a ser utilizado na delimitação de ações internas e processo decisório.

West e Bogers (2014) asseveram que para que as empresas consigam efetivamente explorar o potencial de fontes externas, é necessário que elas desenvolvam capacidades internas para absorver e integrar recursos externos de conhecimento. A indústria metalomecânica enfrenta constantes pressões para melhorar seus processos de aprendizagem para se manter competitiva no mercado. A vantagem competitiva pode ser alcançada por meio do desenvolvimento de ACAP, permitindo a identificação e adaptação a novas informações, conhecimentos e tecnologias (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Sob o ponto de vista acadêmico e científico, o tema proposto poderá contribuir com a literatura, trazendo novas perspectivas e *insights* sobre a temática investigada. Zahra e George (2002) enfatizam a importância da capacidade absorptiva para a inovação nas empresas. Eles destacam que o estudo contínuo sobre esse tema é crucial para melhorar a competitividade organizacional. Isto é, há a necessidade de estudar os processos de aprendizagem encontrados na capacidade absorptiva, devido a escassez de estudos sobre as práticas dos processos de aprendizagem da capacidade absorptiva e sugerem estudá-las em diferentes modelos organizacionais conforme registrado por Patterson e Ambrosini (2015). O estudo poderá servir de subsídio para que outros estudantes possam se utilizar deste trabalho para fins de pesquisa em trabalhos acadêmicos.

#### 1.5 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O presente relatório é composto por quatro seções, além da introdução já mencionada. A próxima seção consiste em revisar a literatura, com o objetivo de fornecer uma base teórica para o desenvolvimento prático deste trabalho. Em seguida, descreve-se a

metodologia que foi utilizada para conduzir a pesquisa. Na sequência, apresenta-se e analisa-se os resultados obtidos. Após isso, são expostas as considerações finais da pesquisa. Por último, são listadas as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA

Diversas correntes do pensamento econômico a partir dos anos 70 abordaram a questão da vantagem competitiva, utilizando diferentes conceitos. Na tentativa de classificar as teorias de estratégia empresarial, Vasconcelos e Cyrino (2000) propõem uma estrutura de análise sistematizada dividida em dois eixos principais, sendo que o primeiro eixo se baseia na classificação dos estudos de acordo com sua visão sobre a origem dessa vantagem.

No segundo eixo, as abordagens são discriminadas de acordo com as premissas sobre concorrência. Alguns estudos se concentram em uma visão estática da concorrência, baseada no equilíbrio econômico, enquanto outros abordam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A Figura 1 elenca as correntes explicativas da vantagem competitiva, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000).

Figura 1- As correntes explicativas da vantagem competitiva



Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a corrente da análise estrutura da indústria considera que o ambiente externo exerce uma forte influência sobre a competitividade das empresas. Essa corrente busca analisar a estrutura do mercado em que a empresa está inserida, incluindo fatores como a concorrência, a entrada de novos

concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, entre outros. Com base nessa análise, as empresas podem identificar os fatores-chave que afetam a sua competitividade e adotar estratégias para se posicionarem de forma vantajosa no mercado.

A corrente de recursos e competências, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), enfatiza a importância dos recursos e das competências internas da empresa na geração de vantagem competitiva. Essa corrente argumenta que as empresas devem identificar e desenvolver recursos específicos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e que possam ser mobilizados para atingir os objetivos estratégicos. Além disso, as empresas devem desenvolver competências distintivas que lhes permitam utilizar efetivamente esses recursos. Essa abordagem valoriza o conhecimento organizacional, a aprendizagem e a inovação como fontes de vantagem competitiva.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a corrente dos processos de mercado se baseia na ideia de que a vantagem competitiva está relacionada aos processos pelos quais a empresa interage com os seus clientes e fornecedores. Essa corrente argumenta que os processos de marketing, vendas, compras, distribuição, entre outros, são fundamentais para a geração de valor para o cliente e para a obtenção de vantagem competitiva.

Em concordância com Vasconcelos e Cyrino (2000), a importância da capacidade de adaptação e aprendizagem contínua da empresa para obter vantagem competitiva em ambientes de mudança rápida e incerteza é enfatizada pela corrente das capacidades dinâmicas. Essa corrente defende que as empresas devem identificar e aproveitar novas oportunidades, bem como se adaptar às mudanças no ambiente externo. Para isso, é essencial desenvolver capacidades internas de aprendizagem, inovação e mudança organizacional. As empresas que possuem essas capacidades dinâmicas têm maior probabilidade de permanecerem competitivas e se destacarem no mercado.

## 2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

A ACAP está relacionada à teoria da firma de Penrose (1959). Na literatura, o tema ACAP começa a ser abordado com maior profundidade por Cohen e Levinthal (1990), fazendo referência à habilidade para a identificação, a assimilação e a exploração do conhecimento do ambiente. Cohen e Levinthal (1990) afirmam que a ACAP de uma organização define a sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, sua assimilação e aplicação para fins comerciais.

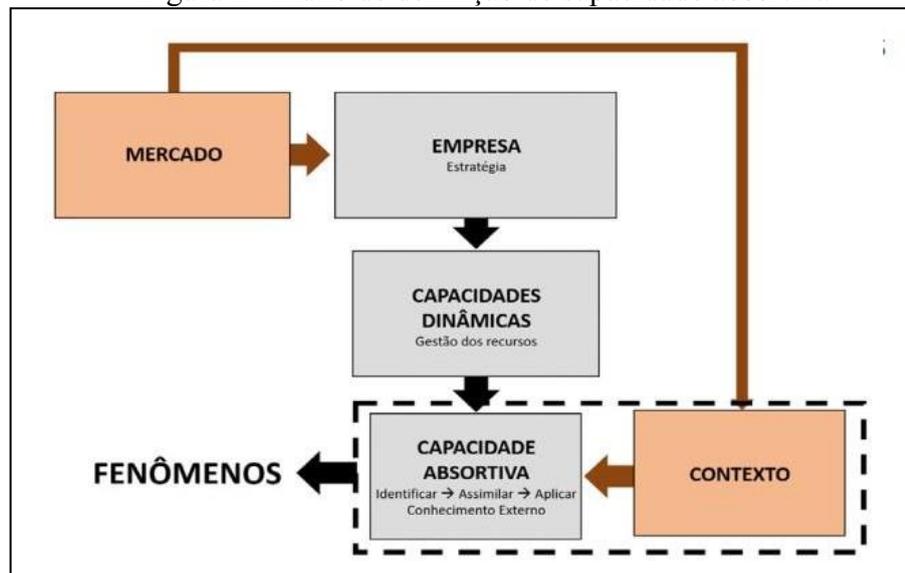
Mais tarde, Lane e Lubatikin (1998) explicam que a ACAP é um processo que

envolvem capacidades que incidem sobre a habilidade de avaliar, assimilar e comercializar. Já Zahra e George (2002) adotam uma perspectiva mais processual sobre ACAP e argumentam que a partilha de conhecimento interno eficaz e a integração são a parte crítica dessa capacidade.

Estudos realizados por Wang e Ahmed (2007), no que lhes concernem, apontam que as empresas que possuem maior capacidade de absorção e que detêm um processo de adoção eficiente, possuem desempenho positivo, enquanto as empresas com menor capacidade de absorção enfrentam dificuldades relevantes.

Entende-se que a ACAP responde às mudanças do ambiente. Assim, o contexto em que a empresa está inserida interfere diretamente a maneira como o processo de ACAP é realizado, seguindo as etapas: identificar, assimilar, transformar e aplicar, para fins comerciais, o conhecimento externo. A Figura 2 elucida esse fluxo de definição dos fenômenos estudados (ROCHA, 2018).

Figura 2 - Fluxo de definição de capacidade absorptiva



Fonte: Adaptado de Rocha (2018).

Jacomossi e Feldmann (2020) definem capacidade absorptiva como a captura do conhecimento externo de uma organização e sua transformação a partir do desenvolvimento e recriação de rotinas que buscam melhorar a capacidade de inovação da firma. Os autores também destacam que a capacidade absorptiva se associa com a capacidade que as firmas têm de fazer a gestão inteligente de seus negócios, o que indica a importância da qualidade de gestão para que se atinja seu objetivo principal (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020).

### 2.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA CAPACIDADE ABSORTIVA

A ACAP é um construto multidimensional formado pela combinação de quatro capacidades, ou seja, aquisição, assimilação, transformação e exploração. Estes elementos foram separados por duas abordagens: a capacidade absorptiva potencial (PACAP), compreendendo a aquisição e assimilação, e a capacidade absorptiva realizada (RACAP), compreendendo a aplicação e transformação. Zahra e George (2002) enfatizam que algumas empresas podem desenvolver habilidades para adquirir e assimilar o conhecimento oriundo do ambiente externo, porém não possuirão aptidão de transformar e aplicar este conhecimento, gerando vantagem competitiva. Ela é essencial para que a empresa possa aprender com o ambiente externo e absorver novas informações e conhecimentos.

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), a ACAP é influenciada tanto pela experiência anterior quanto pela habilidade cognitiva da empresa em processar informações. Esses autores argumentam que uma empresa com ampla experiência em suas atividades pode ter maior facilidade em assimilar novos conhecimentos. No entanto, a experiência não é suficiente para desenvolver a ACAP, já que uma empresa com pouca experiência pode ser muito habilidosa em processar informações e, conseqüentemente, ter uma ACAP mais avançada.

Estas capacidades influenciam a empresa na criação e no desenvolvimento do conhecimento necessário para a construção de outras capacidades organizacionais, que são a base para vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em suma, entende-se que Zahra e George (2002) adotam uma perspectiva mais procedimental em seus estudos e explicam que a distribuição eficiente do conhecimento interno e a integração são elementos críticos para essa capacidade. Segundo o ponto de vista dos autores, o ACAP é um conjunto de processos e rotinas organizacionais que permitem às organizações produzir capacidade dinâmica, base da vantagem competitiva.

A capacidade de aquisição consiste na capacidade da organização para identificar e adquirir conhecimentos criados no meio externo, fundamentais para as operações (ZAHRA; GEORGE, 2002). A capacidade de assimilação relaciona-se com as rotinas e processos que a organização permite analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas por meio de fontes externas, isto é, refere-se à capacidade da empresa de absorver os conhecimentos do ambiente externo (ZAHRA; GEORGE, 2002). Já a transformação é a capacidade da organização facilitar, desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que combinam o conhecimento existente com aquele recém-adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002). E a

exploração é a capacidade da empresa incorporar o conhecimento adquirido, transformando suas atividades rotinas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Existem diversos modelos para mensurar a capacidade absorviva e no presente estudo utilizou-se o de Zahra e George (2002), pois são autores que ampliaram o conceito e o trazem para um viés mais prático. A Figura 3 representa a conceituação dos autores.

Figura 3 - Modelo De Capacidade Absortiva de Zahra e George (2002)



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

Zahra e George (2002, p. 186) asseveram que a ACAP é o “conjunto de rotinas e processos organizacionais pelas quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento a fim de gerar uma capacidade dinâmica e sustentável, gerando válidos processos de aprendizagem na organização”.

Para Tonial et al (2021), este modelo de ACAP foi formado por meio de quatro dimensões importantes do conhecimento, as quais são incorporadas para originar componentes afim de explorar e transformar as informações adquiridos para o desenvolvimento de novas práticas ou rotinas.

Em sentido complementar, Nonaka e Takeuchi (1997, p.96) afirmam que “promover oportunidades de aprendizagem para os colaboradores é essencial para impulsionar a capacidade absorviva da organização”. Para isso, é essencial buscar parcerias com universidades, institutos de pesquisa e outras empresas, a fim de incentivar a troca de conhecimento e a colaboração entre elas.

Contudo, a próxima seção compreende os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização do presente estudo. Neste tópico é detalhado a classificação ds pesquisa, coleta e análise dos dados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo quanto a abordagem caracteriza-se como qualitativa. Denzin e Lincoln (2006) explicam que a pesquisa qualitativa é interpretativa, e isso significa que é pesquisado vários cenários tendo em vista a compreensão de fenômenos. Segundo Marconi e Lakatos (2010) a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, avaliar e explicar aspectos mais densos, apresentando a complexidade do comportamento humano além disso fornecendo diagnósticos mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de conduta.

Já em relação aos objetivos, classifica-se como descritiva. Que segundo Gil (2012, p.5) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

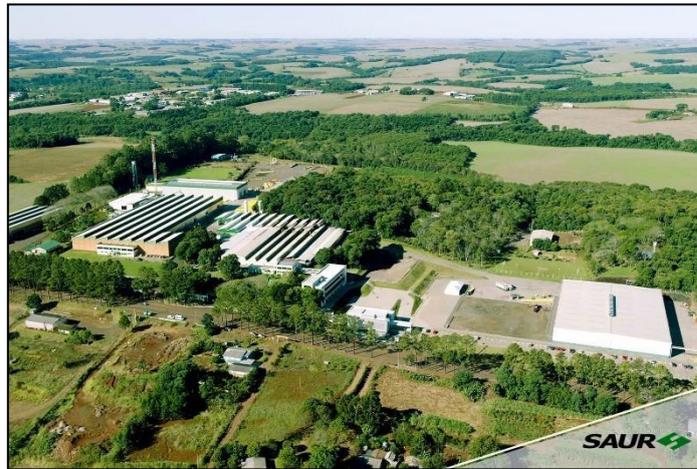
Quanto ao procedimento adotado, trata-se de um estudo de caso. Para Gil (2008, p. 1) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual, considerando seu contexto”. Ainda de acordo com Gil (2008, p. 54) “o estudo de caso é comumente utilizado pelos pesquisadores sociais e atende propósitos como o de descrever a situação do contexto em que está sendo realizado determinado estudo”.

O caso justifica-se, de acordo com Gil (2017), como um estudo de caso único e decisivo. O estudo de caso único refere-se a uma organização e se constitui a uma modalidade tradicional de estudo de caso. Trata-se de um caso decisivo, utilizado quando se deseja confirmar, contestar ou estender uma teoria.

O caso escolhido é a SAUR EQUIPAMENTOS S.A., uma empresa de referência em soluções inovadoras e especializada na fabricação e fornecimento de soluções inovadoras em equipamentos agrícolas, florestais e industriais. Com uma história que remonta a mais de 95 anos, a empresa é reconhecida por sua experiência e qualidade em seus produtos, tem seu carro forte no segmento agrícola, em especial com a fabricação das plataformas de graneis (tombadores), correspondendo a 57% do faturamento da empresa (SAUR, 2023).

Por meio de pesquisas e desenvolvimento, a empresa busca constantemente melhorar suas tecnologias e oferecer soluções cada vez mais avançadas. A Figura 3 ilustra as instalações da SAUR EQUIPAMENTOS S.A.

Figura 4 – Instalações da SAUR EQUIPAMENTOS S.A.



Fonte: SAUR EQUIPAMENTOS S.A. (2023).

### 3.2 COLETA DE DADOS

Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de elementos por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que alcancem os objetivos esperados. Neste sentido, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. De acordo com Gil (2021), a entrevista semiestruturada apresenta diferentes formatos, mas basicamente se define pelo estabelecimento prévio de uma relação de questões ou tópicos que são apresentados aos entrevistados.

O instrumento de coleta de dados foi adaptado de Teixeira (2022), conforme Apêndice A. Em relação ao instrumento de coleta de dados o mesmo foi validado por meio de pré-teste. O instrumento foi enviado para uma especialista da área, com o intuito de garantir sua eficácia, adequação aos objetivos propostos e validação do conteúdo. Posteriormente foi realizado pré-teste com dois sujeitos para verificar a compreensão dos questionamentos e para verificar se as respostas atendem aos objetivos propostos pela investigação.

As entrevistas foram realizadas com cinco indivíduos: com o analista comercial, com asgerências responsáveis pelo segmento agrícola, florestal, industrial e comércio exterior. Entende-se que estes gestores por ter atuação estratégica dentro da empresa e influenciar no processo decisório, possuem informações pertinentes acerca dos processos de aprendizagem organizacionais.

A identidade dos entrevistados foi mantida em sigilo e para a apresentação dos resultados utilizou a seguinte identificação: E1 - Gerente do segmento Industrial, que tens 24

anos de empresa, E2 – Gerente segmento Agrícola, que tens 13 anos na empresa, E3 – Gerente segmento Florestal, que tens 26 anos na empresa, E4– Gerente segmento Comércio Exterior, que tens 7 anos na empresa e E5– Analista Comercial, que tens 02 anos na empresa.

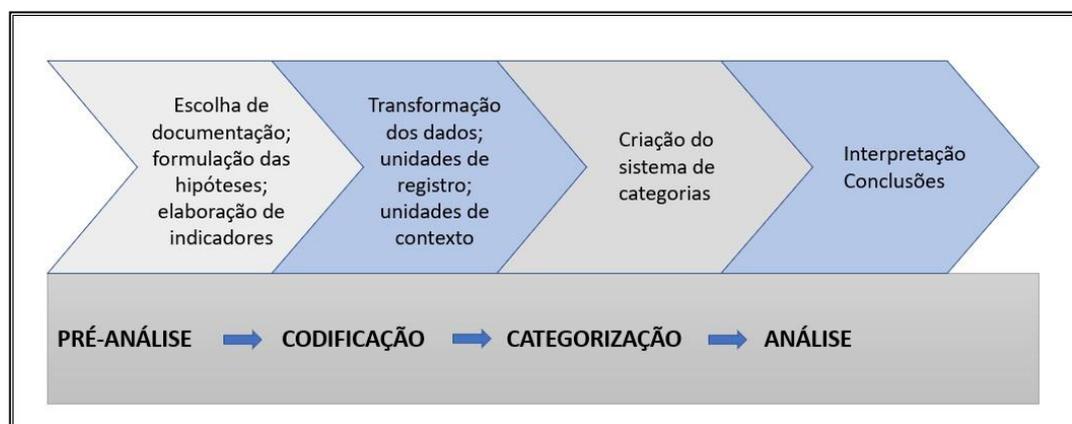
As entrevistas ocorreram na matriz da empresa, de forma presencial no mês de agosto e setembro de 2023, e cada entrevista durou em média 20 minutos. As mesmas foram realizadas com anuência prévia dos entrevistados, com termo de consentimento livre e esclarecido, conforme Apêndice B. O termo visa garantir que o indivíduo esteja consciente e concorde com todas as informações e aspectos relacionados à sua participação, assegurando assim a ética e o respeito aos direitos e à autonomia do participante.

Além disso, foi realizado levantamento de documentos administrativos históricos de negociações que consegui acessar através do CRM e nos bancos de dados disponibilizados pela empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A. Segundo Gil (2017), os estudos de caso executados com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações e a consulta a fontes documentais é imprescindível para este tipo de procedimento metodológico.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados pela técnica análise de conteúdo, que conforme Bardin (2011) se organiza em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e, o tratamento dos resultados, inferências e interpretação. As etapas são descritas na Figura 5.

Figura 5 - Análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2011).

A pré-análise é a fase da organização, corresponde a um período de intuições, o objetivo de vir se tornar operacional e sistematizar as ideias, desenvolvendo um plano de análise; já a fase de da exploração do material é uma fase longa que consiste de operações de codificação, desconto ou enumeração; e a fase de tratamento dos resultados, inferências e interpretação é quando o analista tendo os resultados significativos e confiáveis pode propor interferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos.

O processo de análise ocorreu em três fases: inicialmente, foi realizada a pré-análise, na qual as respostas das entrevistas foram organizadas; em seguida, ocorreu a exploração do material, que envolveu as ações de codificação, classificação e categorização dos dados coletados nas entrevistas; por fim, os resultados foram tratados e interpretados, ou seja, as respostas e informações obtidas na análise foram sintetizadas e organizadas com referência.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Capacidade Absortiva

#### 4.1.1 Capacidade de Aquisição

A aquisição refere-se ao processo intraorganizacional que facilita a criação de conhecimento tácito e explícito, partindo dos indivíduos e integrando-se ao nível organizacional, bem como a identificação e absorção de informação e conhecimento de origem externa (GOLD *et al.*, 2001; HUBER, 1991).

A capacidade de aquisição de informações é um elemento crucial no processo decisório das organizações. Neste contexto, trata-se de uma capacidade vital, uma vez que a competição acirrada e a rápida evolução dos mercados exigem que as empresas estejam constantemente atualizadas sobre as tendências, o desempenho do setor e as expectativas dos clientes.

A partir dos dados empíricos da empresa, entende-se que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. adquire conhecimento a partir de **parceria com instituições de classe**, que tencionam a promoção do desenvolvimento sustentado do setor de máquinas e equipamentos. A entidade mencionada pelos entrevistados foi a Abimaq, fundada em 1937 para impulsionar o crescimento da indústria com foco na inovação tecnológica e na geração de negócios.

Para Kogut e Zander (1992), a colaboração entre organizações é essencial, tendo em vista a atualização da base de conhecimentos. Chesbrough (2003) também sinaliza que as parcerias auxiliam na busca por informações relevantes, que serão úteis para gerar valor na empresa. O trecho a seguir versa a respeito:

Uma das formas que a empresa busca informações externas é por meio de instituições de classe como por exemplo Abimaq, com isso busca-se a inteligência de mercado, tendência na venda de máquinas e equipamentos (Trecho de entrevista, E1).

A aquisição de conhecimento pode ser vista como um processo de transformação na qual o conhecimento migra de sua forma explícita para tácita (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os achados da pesquisa revelam que a empresa estimula a equipe na busca por informações no meio externo. Isto é, a **participação em feiras e eventos** proporcionam a oportunidade de aumentar a rede de contatos, prospecção de clientes, novos produtos e divulgação dos negócios. Também realiza **benchmarking** como forma de pesquisa entre empresas do mesmo setor. Os concorrentes são analisados, seus produtos, processos e serviços.

A SAUR EQUIPAMENTOS S.A. **monitora seus concorrentes e as empresas líderes**

**de mercado do segmento**, isso é realizado por meio de análise de mercado e de estudos de *benchmarking*. Esta atividade é realizada pela gerência comercial e engenharia, e o levantamento é formalizado para posterior análise. Essa estratégia de monitoramento permite à organização identificar tendências, novas tecnologias e melhores práticas adotadas pelos concorrentes e líderes do setor, o que possibilita a empresa aprimorar seus produtos e serviços, além de buscar oportunidades para se diferenciar no mercado.

A partir deste elemento é possível tomar decisões estratégicas de forma mais assertiva, como ajustar preços, desenvolver novas soluções e estabelecer parcerias estratégicas. Esse processo contínuo de monitoramento é fundamental para a manutenção competitiva e adaptação ao mercado, garantindo a posição de destaque no segmento de equipamentos.

Outra estratégia de aquisição de conhecimentos utilizada pela organização objeto de estudo é a contratação de **consultoria externa**. Trata-se de um serviço prestado por um especialista em determinado assunto que oferece assistência prática empresarial. Estas evidências empíricas são destacadas no trecho que segue:

A busca de informações externas é estimulada. Os gerentes participam de feiras e eventos é realizada análise de mercado, ela faz *benchmarking* compara com as líderes de mercados, realiza todo um estudo de viabilidade, preço, contrata consultorias externas (Trecho de entrevista, E3).

Lane e Lubatkin (1998) evidenciam que a capacidade de absorção é dependente da capacidade da empresa reconhecer e valorizar novos conhecimentos oriundos do meio externo, assimilá-lo e utilizá-lo. Os achados da investigação revelam que a empresa realiza **monitoramento de mercado e de tendências** com o objetivo de se manter atualizada e competitiva nos segmentos de atuação. Esta atividade compreende coleta de dados, análise de produtos e serviços, análise de preços e observação de campanhas de marketing, buscando oportunidades e possíveis ameaças para o negócio.

Trata-se de um monitoramento contínuo e formal. Esta atividade consiste em um conjunto de atividades com o propósito de coletar dados que possam ser estratégicos no processo de planejamento e desenvolvimento de ações. Estas informações são adquiridas e analisadas pelo departamento comercial. O trecho a seguir versa a respeito:

Normalmente tendências chegam a empresa pelo departamento comercial por meio dos gerentes e vendedores externos que tem participação de feiras, seminários, simposes e eventos, e após discutir com a gestão, segue para análise crítica de viabilidade e potencial de mercado, tendo essa aprovação então segue para vários *stakeholders* (Trecho de entrevista, E2).

A ACAP cria valor e sustenta uma vantagem competitiva por meio da gestão do conhecimento externo (CAMISÓN; FORÉS, 2010). Esses dados fornecem informações valiosas que orientam as decisões estratégicas, promove a inovação e auxilia na adaptação organizacional. Portanto, compreende-se que investir em pesquisa de mercado e análise de dados é uma estratégia relevante.

As evidências empíricas apontam que os **treinamentos e a qualificação profissional** são utilizados como fonte de aquisição de conhecimentos. Estes são meios de ampliar e alavancar o desempenho dos profissionais em seus cargos. Conseqüentemente, é possível desenvolver competências para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo ainda mais para o alcance dos objetivos organizacionais. A qualificação profissional é impulsionada mediante o incentivo à cursos técnicos, graduação e pós-graduação.

A **participação em eventos externos e seminários** também é incentivada como uma forma de aquisição de novos conhecimentos. A empresa fornece apoio financeiro para cobrir as despesas relacionadas à participação nos eventos, como inscrição, viagem e hospedagem. Além disso, ao participar desses eventos os funcionários têm acesso a informações atualizadas sobre tendências e inovações da área de atuação. Essa troca de conhecimentos ajuda a empresa a se manter atualizada e competitiva no mercado, além de incentivar a criatividade e o pensamento inovador dentro da organização. O trecho a seguir fala a respeito:

A empresa disponibiliza treinamentos, seguindo critérios pré-estabelecidos, disponibiliza auxílios na graduação e pós-graduação e cursos técnicos. Sejam eles em *company* ou externos e participação em diferentes e seminários., sempre buscando a melhor qualificação de seus colaboradores (Trecho de entrevista, E5).

Os resultados indicam que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. possui **parceria com universidades e instituições de ensino** como parte de sua estratégia de inovação e desenvolvimento tecnológico. A empresa é parceira de instituições de ensino, como SENAI, Unijuí, Unicruz, Uninter, FGV, PUC e Colégio Evangélico Panambi (CEP), com o intuito de promover a troca de conhecimentos e a formação de profissionais qualificados. Essa parceria pode envolver diferentes tipos de atividades, como programas de estágio, bolsas de incentivo para cursos técnicos, graduação e pós-graduação, pesquisas conjuntas, projetos de inovação e desenvolvimento, entre outros.

Em sentido complementar, destas parcerias surgiu o Instituto Agregar, fundado no dia 19 de outubro de 2022. O Instituto Agregar tem por objetivo fomentar a inovação e o desenvolvimento tecnológico do município e região, buscando ser um espaço de conexão entre

empresas, sociedade civil, instituições de ensino e Governo para construção de soluções como foco na indústria, comércio, serviços e agronegócio. Trata-se de uma iniciativa que corrobora para o *networking*, busca de soluções e troca de experiências. O trecho a seguir trata a respeito:

A empresa busca parcerias com algumas universidades e demais instituições de ensino que se mostram pró-ativas em ações. Mais recentemente foi criado no município o *Instituto Agregar*, com a união de forças entre várias instituições de ensino, buscando trazer trocas de conhecimentos e experiências (Trecho de entrevista, E4).

A SAUR EQUIPAMENTOS S.A. possui **parceria com empresas estrangeiras** mediante acordos de cooperação e colaboração com organizações de outros países. Estas parcerias possuem o intuito de expandir operações, acessar mercados ainda não explorados, acesso a conhecimentos e tecnologias inovadoras, acelerar o desenvolvimento de produtos e processos, aumentando a competitividade da empresa no mercado. O trecho a seguir discorre a respeito:

A empresa realiza intercâmbio, feiras internacionais e parcerias com empresas estrangeiras, por exemplo PENZ (Áustria), KAUP (Alemanha) e VETTER (Alemanha) (Trecho de entrevista, E3).

Os resultados propõem que o **capital humano e iniciativas individuais** são pertinentes na empresa, uma vez que reconhece que seus colaboradores são peças-chave para o sucesso da empresa. Ao investir em capacitação e desenvolvimento, a empresa tenciona garantir o preparo para o enfrentamento de desafios impostos pelo mercado e entregar resultados de alta qualidade. Além disso, ao incentivar a iniciativa individual, está estimulando a criatividade, a inovação e o crescimento pessoal dos seus colaboradores. Isso resulta em uma equipe mais motivada, engajada e comprometida com os objetivos organizacionais, o que contribui para o crescimento sustentável da empresa. Os trechos a seguir expõe a respeito:

É realizado ofertas de bolsas de estudo, técnicas, de graduação e pós-graduação, com intuito de manter um quadro de funcionários qualificados, preparados e capacitados para realizarem da melhor forma possível suas atividades (Trecho de entrevista, E3).

A empresa incentiva seus funcionários a desenvolver produtos novos, buscando tecnologias atuais trocando informações e tendo interações entre funcionários e empresas parceiras. (Trecho de entrevista, E1).

As evidências empíricas sugerem que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. valoriza o **relacionamento com fornecedores**, pois reconhece a importância dessas parcerias para o

sucesso de seus negócios. A empresa mantém uma comunicação constante e eficaz com os mesmos buscando alinhar expectativas e tratar qualquer problema ou questão de forma transparente e ágil. Há troca e compartilhamento de informações entre as partes com o objetivo de otimizar processos, reduzir custos e melhorar a eficiência do fluxo de suplementos. Essa abordagem permite que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. se beneficie do conhecimento e da experiência destes parceiros. Os trechos a seguir discorrem a respeito:

Na SAUR acontece treinamentos e qualificação técnica para seus fornecedores e representantes, podendo ser eles presenciais e online, tendo partes práticas e teóricas (Trecho de entrevista, E1)

A empresa ela sempre busca se atualizar do mercado, questão de tecnologias e ela busca essas informações através da boa relação e parceria que tem com seus fornecedores, clientes e outros parceiros do mercado externo (Trecho de entrevista, E5).

A **interação com os clientes** foi apontada pelos entrevistados como fonte de aquisição de conhecimentos. Esta interação permite que a empresa compreenda melhor as necessidades e expectativas de cada cliente individualmente. Isso possibilita o desenvolvimento de soluções personalizadas e sob medida, de acordo com as demandas específicas. Além disso, a interação com os clientes é uma oportunidade para construir relacionamentos sólidos e duradouros. Ao se envolver ativamente com os clientes, a empresa pode estabelecer uma comunicação aberta e transparente, o que contribui para a construção da confiança e fidelização dos clientes. O trecho a seguir versa a respeito:

Nossos produtos são customizados, a empresa busca estar em contato direto com clientes, dessa forma o cliente é sempre envolvido e ouvido para que suas necessidades e demandas sejam entendidas e atendidas, desta forma sempre sendo lembrado e sendo uma das primeiras opções para aquisição de novos produtos (Trecho de entrevista, E4).

Diante do exposto, sugere-se que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. realiza a aquisição de conhecimentos do meio externo por meio de parceria com instituições de classe, participação em feiras e eventos, *benchmarking*, monitoramento de concorrentes e das empresas líderes de mercado do segmento, consultoria externa, monitoramento de mercado e de tendências, treinamentos e a qualificação profissional, participação em eventos externos e seminários, parceria com universidades e instituições de ensino, parceria com empresas estrangeiras, relacionamento com fornecedores, capital humano e iniciativas individuais e a interação com os clientes.

#### 4.1.2 Capacidade de Assimilação

A assimilação é a capacidade de assimilar rotinas e processos da empresa, que lhe permitem analisar, interpretar, internalizar e entender o conhecimento obtido (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Os resultados propõem que na SAUR EQUIPAMENTOS S.A. esta assimilação de conhecimentos ocorre mediante **reuniões semanais**, como parte da rotina de gestão e comunicação interna. Essas reuniões são necessárias por diversos motivos, uma vez que permitem que o time compartilhe atualizações sobre o andamento dos projetos, metas, indicadores de desempenho, entre outros assuntos importantes.

Estes encontros garantem que todos estejam informados e alinhados em relação aos objetivos da empresa. É possível discutir quaisquer problemas ou desafios enfrentados pela equipe, a fim de encontrar soluções em conjunto estimulando a colaboração e a troca de ideias entre os participantes, com isso proporcionando um ambiente propício para a tomada de decisões estratégicas. Os líderes e membros da equipe podem compartilhar suas opiniões e experiências, chegando a consensos que ajudam a impulsionar resultados positivos. O trecho a seguir fala a respeito:

Através de reuniões semanais dos colaboradores, gerência e acionistas, sempre baseado em informações e conhecimentos obtidos, buscando um alinhamento interno e que todos tenham o mesmo conhecimento. (Trecho de entrevista, E2).

A SAUR EQUIPAMENTOS S.A. investe em **tecnologia de informação**, que desempenha um papel fundamental na otimização e melhoria dos processos internos. Estas ferramentas corroboram com o processo de analisar, interpretar e internalizar o conhecimento obtido. As tecnologias permitem a automatização de tarefas, a gestão e armazenamento eficiente de dados, a melhoria da comunicação interna e externa, dentre outros. Para a empresa, os investimentos tencionam aprimorar produtos e serviços, melhorar a eficiência operacional e atender às demandas dos clientes, como forma de vantagem competitiva. A seguir trecho que versa a respeito:

Investir na tecnologia da informação é crucial para o sucesso da empresa, pois possibilita uma comunicação eficiente e armazenamento seguro das informações. Além do uso de meios tradicionais, como o email, a empresa ainda utiliza sistemas CRM, garantindo uma interação completa e personalizada com os clientes. (Trecho de entrevista, E3).

Os dados empíricos sugerem que a empresa investe em **treinamentos internos** para

capacitar seus funcionários, haja vista melhorar a eficiência e a produtividade do trabalho. Após a sinalização das demandas, desenvolvem-se programas de capacitação personalizados. Estas ações corroboram para reter talentos, reduzir custos e melhorar a produtividade organizacional. O trecho a seguir descreve a respeito:

A empresa reconhece a importância dos treinamentos internos e, com base em critérios pré-estabelecidos, oferece uma ampla gama de programas de capacitação para seus colaboradores. Esses treinamentos visam proporcionar aos funcionários conhecimentos específicos e habilidades necessárias para a realização de suas tarefas diárias no ambiente de trabalho. Além disso, a empresa incentiva seus colaboradores a aplicarem ativamente o conteúdo aprendido em suas práticas diárias, compreendendo que a utilização prática do aprendizado é fundamental para o desenvolvimento profissional e o sucesso da organização (Trecho de entrevista, E1).

A análise e interpretação do conhecimento adquirido por fontes externas, ocorre também mediante **alinhamento estratégico** na SAUR EQUIPAMENTOS S.A. Trata-se do estabelecimento de uma visão clara e objetiva, que serve como direcionador para todas as áreas da organização. Esse alinhamento estratégico é fundamental para garantir que todas as atividades e decisões tomadas estejam alinhadas. A empresa incentiva a colaboração e a troca de informações entre as diferentes áreas, para que todos estejam em sintonia, evitando conflitos de interesses. O trecho a seguir expõe a respeito:

Na Saur é valorizado e dada importância ao alinhamento estratégico para o sucesso de seus negócios com os objetivos definidos, a empresa busca constantemente especialistas de mercado para obter conhecimento atualizado e relevante, fazendo que todos caminhem numa mesma direção (Trecho de entrevista, E4).

A SAUR EQUIPAMENTOS S.A. é uma empresa especializada na fabricação e comercialização de equipamentos e soluções para movimentação de cargas, para garantir o funcionamento eficiente de suas operações. A empresa implementa **rotinas e processos** que são práticas diárias, que organizam e orientam as atividades internas buscando garantir a qualidade de seus produtos, aprimorar suas operações internas, otimizar sua logística e assegurar a saúde e segurança de seus colaboradores. Essas práticas resultam em uma empresa competitiva, que conquista a confiança de seus clientes e se destaca em seu mercado de atuação.

Os resultados apontam que a **integração de grupos de trabalho** por meio de diversas práticas e políticas colabora para a capacidade de assimilação do conhecimento. A colaboração e o trabalho em equipe são incentivados. A empresa possui canais de comunicação interna, como *intranet*, *e-mails* e reuniões regulares, que facilitam o compartilhamento de informações e a troca de ideias entre os membros. Isso cria um ambiente

propício para a colaboração e a integração promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, onde os membros dos grupos de trabalho se sentem valorizados e parte de uma equipe, fortalecendo o sentimento de pertencimento e engajamento dos colaboradores. O trecho a seguir trata a respeito:

Na Saur as informações são compartilhadas, normalmente as tendências chegam a empresa por meio do departamento comercial e tem uma integração e compartilhamento de informações aos outros setores usando o Teams e E-mails acelerando a comunicação e fazendo com que todos os setores, tenha uma rotina a seguir e realizar processos eficazes buscando o crescimento e desenvolvimento da empresa (Trecho de entrevista, E5).

Os resultados apontam que a empresa possui **comitês multidisciplinares** para promover a assimilação de conhecimentos e informações entre diferentes áreas e especialidades. Esses comitês reúnem profissionais de diversas áreas, como engenharia, produção, qualidade, marketing, entre outras, com o objetivo de discutir e tomar decisões relacionadas a questões técnicas, de desenvolvimento de produtos, de melhoria de processos, entre outros temas.

Essa abordagem multidisciplinar é pertinente uma vez que permite que profissionais com diferentes formações e experiências contribuam com diferentes perspectivas em relação aos desafios e projetos enfrentados pela empresa. Isso pode resultar em soluções mais abrangentes e eficientes para os problemas enfrentados, além de promover a colaboração e a integração entre as áreas. O trecho a seguir desenvolve a respeito:

A partir das discussões e debates ocorridos nos comitês, busca-se acelerar o compartilhamento de informações reunindo profissionais de diferentes áreas e especialidades, e alta gestão para discutir e tomar decisões estratégicas (Trecho de entrevista, E3).

Anualmente é realizado o “**Encontro do Comercial**” como uma forma de reunir e alinhar a equipe de vendas da empresa e tem como objetivo promover a interpretação de conhecimentos, alinhar estratégias e metas comerciais, bem como motivar e capacitar os colaboradores. Durante o encontro, são realizadas palestras, treinamentos, *workshops* e atividades práticas relacionadas às vendas, marketing, atendimento ao cliente, gestão de equipes, dentre outros temas relevantes para o desempenho comercial da empresa.

Além disso, são apresentados os resultados alcançados no ano anterior, as projeções para o próximo período e as novidades em produtos e serviços oferecidos pela empresa. Trata-se de uma oportunidade para promover o compartilhamento de experiências entre os grupos de trabalho, possibilitando a aprendizagem mútua e o desenvolvimento de novas práticas

comerciais. Ainda é um momento de reconhecer e valorizar o esforço e dedicação dos colaboradores, incentivando o engajamento e a motivação da equipe. O trecho a seguir apresenta a respeito:

O encontro comercial é um momento para estreitar o relacionamento entre a equipe de vendas e os gestores e demais colaboradores das áreas afins, nesse encontro as informações de fora que os vendedores externos e gerentes adquirem no seu dia-a-dia a campo são compartilhados, estimulando a sinergia entre as equipes promovendo a união, alinhamento e capacitação da equipe de vendas, além de fortalecer o relacionamento interno e impulsionar o desempenho comercial da empresa (Trecho de entrevista, E2).

Considerando o que foi apresentado, indica-se que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. realiza a assimilação de conhecimentos do meio externo mediante reuniões semanais, tecnologia da informação, treinamentos internos, alinhamentos estratégicos, rotinas e processos, integração de grupos de trabalho, comitês multidisciplinares e a realização do Encontro do Comercial.

#### 4.1.3 Capacidade de Transformação

A capacidade de transformação é a capacidade de desenvolver e aperfeiçoar suas rotinas internas de trabalho, combinando o conhecimento existentes com os adquiridos e assimilados (ZAHRA; GEORGE, 2002). Nesta perspectiva, as evidências empíricas sinalizam que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. busca associar conhecimentos por meio de **reuniões de alinhamento**, visando garantir que todos os membros da equipe estejam em sintonia aos objetivos, metas, estratégias e direcionamentos da empresa.

Essas reuniões têm como objetivo promover a comunicação efetiva entre os colaboradores, alinhar expectativas e identificar possíveis obstáculos ou oportunidades que possam surgir. Estes encontros acontecem em diversos formatos, como reuniões individuais com os gestores, reuniões em equipe ou até mesmo reuniões globais com todos os grupos de trabalho. A frequência e o formato dessas reuniões podem variar de acordo com a necessidade e são essenciais para a articulação de conhecimentos. O trecho a seguir discorre a respeito:

Existem reuniões diárias entre os setores estratégicos, como comercial, PCP e qualidade, mostrando indicadores e status de itens na fábrica, utilizando ferramentas como Teams nos casos online ou GD'S entre as equipes para manter as informações alinhadas (Trecho de entrevista, E1).

Na combinação do conhecimento existente com os adquiridos e assimilados, pode

ocorrer a eliminação de práticas obsoletas. Assim, para garantir eficiência e competitividade no mercado, a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. busca identificar quais as rotinas, processos e/ou procedimentos não estão mais alinhados com as metas e objetivos da empresa. Isso pode envolver as áreas de produção, gestão de pessoas, marketing, entre outras, por exemplo.

Quanto é possível realizar de forma mais eficiente uma determinada tarefa, é o momento de **eliminar a prática antiga**. Ao eliminar rotinas, processos e/ou procedimentos que não agregam mais valor ao negócio, é possível direcionar os recursos de forma mais eficiente, otimizando a produtividade, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. O trecho a seguir desenvolve a respeito:

Quando vem diretrizes da alta gestão, como diretoria, presidência, se exclui conhecimentos atuais ou aprimora existentes, excluindo o que está sendo realizado de forma errada ou demandando muito tempo, no contexto de tecnologia por exemplo tendo um novo software será extinto o antigo e instalado o novo e suas aplicabilidades (Trecho de entrevista, E4).

Os resultados sugerem que a **essência da empresa** é relevante no processo de transformação dos conhecimentos adquiridos com os conhecimentos já existentes na empresa. Isto é, trata-se da reflexão e do entendimento dos valores e propósitos que norteiam as ações e as decisões empresariais. Faz-se necessário compreender a razão pela qual a empresa foi criada, qual é o seu propósito no mercado, quais são os valores que orientam seu trabalho e como a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. se diferencia das demais empresas do setor.

A partir disto, é possível estabelecer uma cultura organizacional sólida, que permeia todas as áreas da organização e influencia diretamente as decisões de gestão, a forma como os colaboradores se relacionam entre si e com os clientes, e até mesmo como a empresa se posiciona no mercado. O trecho a seguir disserta a respeito:

A SAUR é uma empresa de 97 anos, uma empresa familiar sua política institucional busca desenvolver, produzir e comercializar soluções logísticas para movimentação de cargas e materiais, assegurando a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores, com desenvolvimento sustentável (Trecho de entrevista, E3).

A manutenção da equipe é um elemento essencial na SAUR EQUIPAMENTOS S.A., porque pessoas bem treinadas e motivadas tendem a ser mais produtivas, engajadas e comprometidas. A rotatividade de funcionários, por sua vez, pode representar custos adicionais, tanto em termos de tempo de treinamento, quanto de perda de conhecimento

acumulado.

Os dados propõem que a empresa objeto de estudo reconhece a importância **de manter sua equipe** para garantir a continuidade dos negócios e a busca pela excelência em seus produtos e serviços. Há incentivo para o crescimento profissional, plano de carreira estruturado e oportunidades internas de promoção. Além disso, são disponibilizados programas de desenvolvimento individual, que visam identificar e potencializar talentos dentro da organização.

Em sentido complementar, a **profissionalização** dos funcionários é impulsionada mediante diversas estratégias e programas de capacitação. Isso ocorre porque para a empresa funcionários qualificados e atualizados são essenciais para o sucesso e crescimento sustentável do negócio. Existem várias maneiras pelas quais a empresa investe na profissionalização de seus funcionários, como treinamentos internos, programas de desenvolvimento de lideranças, parcerias com instituições de ensino e incentivo ao aprendizado contínuo. O trecho a seguir fala a respeito:

A empresa tem baixa rotatividade, principalmente nos cargos estratégicos a média de tempo de empresa desses cargos é acima de 10 anos, dessa forma retendo conhecimento, porém o mercado é muito dinâmico e as coisas mudam muito rápido, as pessoas precisam acompanhar e estar conectadas e ativas vendo tendências que o mercado tem (Trecho de entrevista, E2).

Nos últimos anos a empresa criou a **área de P&D** com intuito de investir em pesquisa e desenvolvimento para criar equipamentos modernos e eficientes, que possam melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho dos clientes. Essa iniciativa, a partir da transformação do conhecimento novo com o existente, visa incluir o uso de novas tecnologias, materiais mais duráveis e sustentáveis, soluções inteligentes para facilitar as tarefas diárias dos clientes e a antecipação de tendências e necessidades futuras. O trecho a seguir versa a respeito:

Nossa empresa conta com setores que realizam a implementação de dados coletados e pesquisados, através da Engenharia e mais forte através de nosso setor de P&D que busca essas novas informações e tratamentos para implantação de novos produtos e tecnologias (Trecho de entrevista, E1).

Propõe-se, diante do exposto, que a capacidade de transformação do conhecimento na SAUR EQUIPAMENTOS S.A. vem acontecendo a partir de reuniões de alinhamento, eliminação de práticas obsoletas, manutenção da essência da empresa, profissionalização e manutenção da equipe, e área de P&D.

#### 4.1.4 Capacidade de Aplicação/*Exploitation*

A capacidade de exploração é constituída pelo uso e pela implementação, isto é, a empresa faz uso do conhecimento obtido, transformando-o em algum tipo de ação que se reverte em objetivos conquistados, ou metas atingidas. A empresa passa a explorar bem o seu conhecimento, sistematizando-o e aplicando-o a situações específicas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Nesta perspectiva, a empresa explora o conhecimento adquirido, assimilado e transformado por meio de **novos projetos e protótipos**, como parte de sua estratégia de inovação e desenvolvimento de produtos. Isso acontece porque a empresa reconhece a importância de estar constantemente atualizada e competitiva no mercado, oferecendo soluções inovadoras que atendam às necessidades e demandas dos clientes. A SAUR EQUIPAMENTOS S.A. entende que a inovação é essencial para se destacar no mercado e se manter relevante em um ambiente empresarial em constante mudança.

As evidências do estudo apontam que a empresa utiliza o conhecimento criando **novos produtos ou melhorias nos produtos existentes**. Para a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. é uma estratégia para se manter na vanguarda do setor de equipamentos, garantindo sua posição como uma empresa destaque e referência no mercado em que atua. O trecho a seguir fala a respeito:

A SAUR incentiva seus funcionários a desenvolver novos produtos, buscar novas tecnologias atuais, buscando com que ocorra troca de informações e interações entre funcionários e empresas parceiras (Trecho de entrevista, E2).

Sugere-se que capacidade de exploração do conhecimento ocorre também mediante as **capacidades organizacionais**. Isto ponto, refere-se às habilidades, recursos e ativos intangíveis e estratégicos que a empresa possui para realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz. Essas capacidades são desenvolvidas ao longo do tempo e são fundamentais para o sucesso de uma organização. Estas capacidades corroboram com a adaptação às necessidades dos clientes, na melhoria dos processos, na inovação e para diferenciar dos concorrentes. A seguir trecho que fala a respeito:

A empresa fornece inúmeras formas de aperfeiçoamento aos seus funcionários, disponibilizando recursos e ferramentas necessárias, buscando manter seus colaboradores capacitados e sempre atualizados não os deixando ultrapassados (Trecho de entrevista, E3).

A consolidação de **novas rotinas, procedimentos e/ou processos** foram evidenciados pelos entrevistados como forma de utilização do conhecimento adquirido, assimilado e transformado. Na SAUR EQUIPAMENTOS S.A., neste processo, a tecnologia desempenha um papel fundamental na modernização e eficiência dos processos, possibilitando maior produtividade, redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços. O trecho a seguir versa a respeito:

A nova gestão incentiva o pensar diferente dando muita autonomia para que nossos setores conversem, isso foi notado com a implantação do sistema Sales force, com intuito de ganhar agilidade nos processos comerciais tendo um processo mais enxuto e que o cliente viesse a receber uma resposta mais rápida (Trecho de entrevista, E5).

A SAUR EQUIPAMENTOS S.A. fornece produtos customizados aos seus clientes, a partir da aquisição, assimilação e transformação do conhecimento. O intuito é a **criação e valor ao cliente** por meio da criação de produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Para a empresa se clientes se sentem satisfeitos, tendem a continuar comprando os produtos, além de recomendá-la para outras pessoas, fortalecendo o relacionamento, criando uma fidelidade e uma parceria de longo prazo. O trecho a seguir descreve a respeito:

Se esta sempre disponível aos clientes, estando em contato direto, sempre ouvindo e buscando a melhor solução para as necessidades e demandas. A SAUR aplica bem as informações, pois muita demanda nova vem a se tornam um produto padrão no futuro. (Trecho de entrevista, E5).

Diante do exposto, sugere-se que a capacidade de exploração do conhecimento na SAUR EQUIPAMENTOS S.A., acontece a partir de novos projetos e protótipos, criação e valor ao cliente, elaboração de novos produtos, capacidades organizacionais e novas rotinas, procedimentos e/ou processos.

#### **4.2 Aprendizagem Organizacional, *Framework* e sugestões à empresa**

A aprendizagem organizacional compreende a melhoria das ações organizacionais que ocorre por meio de novos conhecimentos (FIOL; LYLES, 1985). A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de aquisição, criação, compartilhamento e uso de conhecimento dentro de uma organização. Entende-se, portanto, que é fundamental para a melhoria contínua e o desenvolvimento da empresa.

Os achados apontam que a aprendizagem exploratória SAUR EQUIPAMENTOS S.A. ocorre por meio da aquisição de conhecimentos do meio externo mediante parceria com instituições externas, monitoramento de concorrentes e das empresas líderes de mercado do segmento, consultoria externa, monitoramento de mercado e de tendências, participação em eventos externos e seminários, relacionamento com fornecedores, capital humano e iniciativas individuais e a interação com os clientes, entre outros. Isso vai de encontro ao que Cassol descreve quando lista que a capacidade de absorção do conhecimento ocorre por meio de práticas de relacionamento com fontes externas, práticas de revisão da atuação do mercado visando novas oportunidades e práticas de construção do conhecimento (CASSOL, 2018).

A aprendizagem assimilativa, por sua vez, é oriunda da capacidade de assimilação organizacional, isto é, das habilidades e competências individuais de seus membros, e também de treinamentos e encontros informais da equipe. Mediante essas atividades, os colaboradores têm a oportunidade de compreender novos conhecimentos, fortalecer suas habilidades existentes e compartilhar experiências entre si. Estes resultados corroboram com o estudo de Camisón e Forés (2010), ao destacar a importância das habilidades individuais no processo de assimilação de novos conhecimentos.

Além dos treinamentos formais, os encontros informais da equipe também desempenham um papel importante na capacidade de assimilação. Durante essas ocasiões, os membros da empresa têm a oportunidade de trocar ideias, compartilhar desafios e discutir soluções para problemas comuns, fazendo com que as interações promovam um ambiente colaborativo, incentivando a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de novas habilidades. Estes achados vão ao encontro de Vinding (2006), na medida que quanto mais educação e treinamento os indivíduos da empresa recebem, proporcionalmente maior será sua capacidade de assimilar novos conhecimentos.

Este estudo revelou que a aprendizagem transformadora engloba uma série de atividades que visam construir um repositório de conhecimento sólido. Tais atividades incluem reuniões estratégicas de alinhamento, eliminação de práticas obsoletas, preservação da identidade organizacional, profissionalização e manutenção da equipe e também promoção de área dedicada à pesquisa e desenvolvimento. Essa abordagem visa impulsionar a inovação, fortalecer a capacidade da empresa e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

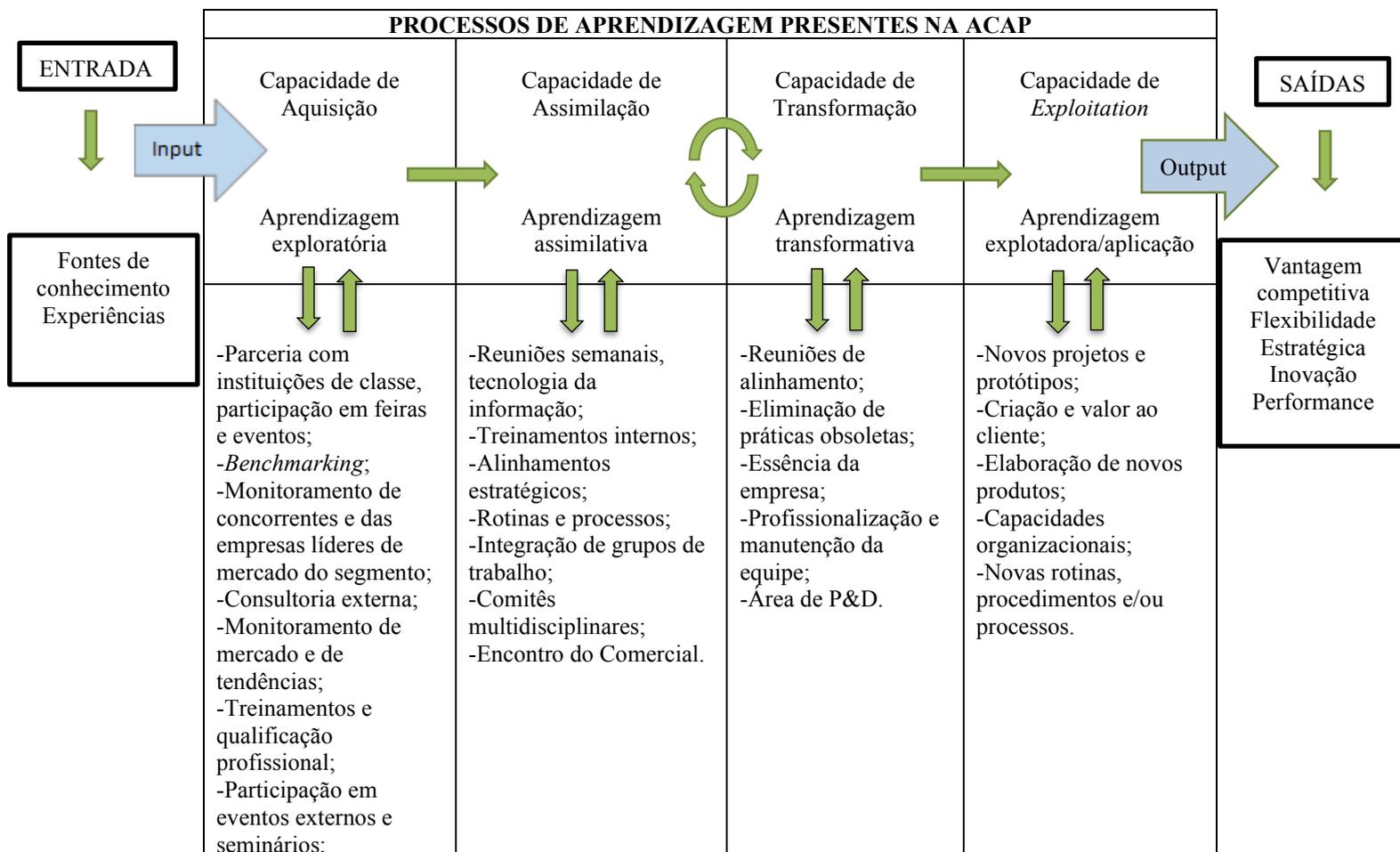
Considera-se, portanto, que a ACAP é a habilidade da empresa de aprimorar suas práticas e procedimentos para integrar o conhecimento atual com o novo conhecimento adquirido e assimilado, a fim de promover a transformação da organização. Isso é realizado adicionando ou excluindo conhecimento ou, ainda, interpretando o mesmo conhecimento de

uma forma diferente (ZAHRA; GEORGE, 2002).

No que tange a aprendizagem exploradora/aplicação, *exploitation* implica no desenvolvimento de um comportamento organizacional caracterizado pela busca, descoberta, experimentação, tomada de decisão e inovação (HE; WONG, 2004). Sugere-se, portanto, que a SAUR EQUIPAMENTOS S.A. desenvolve capacidade de explorar o conhecimento por meio de iniciativas inovadoras, como o desenvolvimento de novos projetos e protótipos, agregar valor ao cliente por meio da criação de novos produtos customizados, e, para sustentar essas atividades, são aplicadas capacidades organizacionais e adotadas novas rotinas, procedimentos e/ou processos.

Diante do exposto, a Figura 6 apresenta o *framework* dos processos de aprendizagem no desenvolvimento da capacidade absorptiva na empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A.. Refere-se a processos contínuos e sistêmicos, que visam a contribuir com a performance organizacional. Isto é, a aprendizagem acontece por meio de são práticas que ocorrem de forma recursiva envolvendo os integrantes da organização.

Figura 6 – *Framework* dos processos de aprendizagem presentes na ACAP



-Parceria com universidades e instituições de ensino; -Parceria com empresas estrangeiras; -Relacionamento com fornecedores; -Capital humano e iniciativas individuais; -Interação com os clientes.			
---	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante do exposto, propõem-se que a empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A. possui estratégias de aprendizagem pré-definidas e está constantemente buscando seu desenvolvimento e crescimento no mercado, com o objetivo de manter sua posição de referência no mercado. Entende-se que os processos de aprendizagem na empresa são sólidos e altamente valiosos, mas há áreas que podem ser aprimoradas, especialmente em termos de aceleração na utilização de novos conhecimentos e comunicação interna, para garantir que as novas diretrizes sejam compartilhadas rapidamente em todos os setores. A implementação desses mecanismos contribui para a *expertise* da empresa e sustentação de suas atividades comerciais.

Por fim, sugere-se à empresa as seguintes ações:

- 1- Estabelecer um programa de treinamento regulares contínuos, buscando desenvolver habilidades técnicas e aprimorar o aprendizado em novas tendências;
- 2- Estimular a constante colaboração entre setores, incentivando a troca de conhecimentos e permitindo uma troca de experiências e desenvolvimento mútuo;
- 3- Otimizar as pesquisas de mercado, investir mais nesse quesito de modo a oportunizar a descoberta de novas tendências e necessidades dos clientes;
- 4- Reforçar as parcerias com instituições de ensino e centros de pesquisa, promovendo a troca de conhecimentos, acesso a novas tecnologias e pesquisas acadêmicas relevantes;
- 5- Criar programas de sucessão e mentoria, fazendo que funcionários mais experientes compartilhem seus conhecimentos e orientem os mais novos, contribuindo para o aprendizado para toda empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender os processos de aprendizagem no desenvolvimento da capacidade absorptiva na empresa SAUR EQUIPAMENTOS S.A. Foi possível constatar que na SAUR EQUIPAMENTOS S.A. a ACAP é desenvolvida por meio da capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração/aplicação do conhecimento.

Os processos presentes na aprendizagem organizacional destacaram a relevância do papel dos indivíduos, das ações desenvolvidas pelos mesmos. O ciclo da ACAP promove a performance organizacional e o mesmo é retroalimentado de forma contínua, contribuindo para o estoque de conhecimento.

Além disso, a busca contínua por novos conhecimentos e a sua assimilação eficiente possibilitam que a empresa esteja constantemente atualizada e pronta para adotar inovações tecnológicas e tendências de mercado. Essa prontidão para inovar confere à empresa uma vantagem competitiva significativa, uma vez que ela consegue se adaptar mais rapidamente às demandas e preferências dos clientes.

Enquanto contribuição gerencial, este estudo proporciona a empresa a análise de suas estratégias atuais, ao observar os dados empíricos obtidos, sendo possível aplicar uma abordagem mais direcionada e eficaz para trabalhar o conhecimento organizacional. Por outro lado, a análise aprofundada dos resultados permitirá identificar possíveis lacunas e oportunidades de melhoria, levando a um maior alinhamento entre os esforços da empresa e seus objetivos estratégicos.

No que tange a contribuição teórica, a pesquisa demonstra como a ACAP está relacionada às habilidades de reconhecimento, assimilação e transformação de conhecimento para aplicação no mercado. Portanto, é necessário avançar em estudos para compreender processos e identificar como a ACAP ocorre nas empresas.

Porém destaca-se que no Brasil os estudos sobre ACAP estão em fase inicial. A escassez de pesquisas publicadas dificultou a obtenção de referências teóricas e comparativos relevantes, indicando a necessidade de mais estudos nesta área.

Além disso, vale ressaltar que o foco principal da pesquisa concentrou-se no ambiente interno organizacional. Essa abordagem restrita pode ter influenciado a amplitude dos resultados. A ampliação do escopo de análise e o aprofundamento teórico são aspectos que podem ser explorados em futuras investigações de modo a contribuir para o debate e entendimento desse fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRES, N. Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2. Ann Arbor: JSTOR. 1996. Disponível em> <https://www.jstor.org/stable/2486853>. Acesso em 15 jun. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Persona, 2011.
- BOLETIM ESTATÍSTICO DO INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA. Rio de Janeiro: IBGE. 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panambi>. Acesso em 03 jul. 2023.
- CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.
- CASSOL, A. Determinantes da Capacidade Absortiva: Uma Investigação Empírica em Pequenas e Médias Empresas Inovadoras. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: UNINOVE, 2018.
- CRESBROUGH, H. W. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In Chesbrough, HW, H Vanhaverbeke, W, J West. (eds), **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Campinas, São Paulo: **Administrative Science Quarterly**. 1990. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648982>.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: ArtMed. 2006.
- FIERGS. Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Sistema FIERGS, 2023.
- FIOL, M. C., LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, 10(4).1985.
- GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2002.
- GIL, A. C. **Como delinear um estudo de caso**. São Paulo: Atlas. 2017.
- GIL, A.C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Barueri: Atlas. 2021.
- GEORGE, P. H. Aprendizagem Organizacional: Os Processos Contribuintes e as Literaturas. **Ciência da Organização**, n. 2, v. 1, p. 88-115, 1991.
- HE, Z. L.; WONG, P.K..Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.

HO, M. H. W., GHOURI, P. N., KAFUROS, M. Knowledge Acquisition in International Strategic Alliances: The Role of Knowledge Ambiguity. **Management International Review**, v. 59, n. 3, p. 439-463, 2019.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas Práticas de Gestão e Capacidade Absortiva: impactos na produtividade das firmas. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 24, n. 5, p. 432-447, set. 2020. FapUNIFESP (SciELO).

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india). Acesso em 24 jun. 2023.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: EDRUEL. 2003.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 18, n. , p. 41-64, dez. 2014.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUNICÍPIO DE PANAMBI. 2021. Elaborado por Cidade-Brasil. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-panambi.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20a. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, T. A mobilidade urbana como fonte de desenvolvimento sustentável: Reflexões sobre a cidade de Panambi/RS. V Encontro Nacional de Sustentabilidade em Projeto. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/240663/ANAIS%20ENSUS%202017-425-435%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/240663/ANAIS%20ENSUS%202017-425-435%20(1).pdf?sequence=1). Acesso em 02 jul. 2023.

PATTERSON, W.; AMBROSINI, V. Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. **Technovation**, p.77–89. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>

PENROSE, E. **The theory of the firm**. NY: John Wiley & Sons, 1959.

ROCHA, C. C. A capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica: abordagens e direcionamentos relacionados com o construto. Porto Alegre: **International Journal Of Business & Marketing**. 2018. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiv4Zu38\\_L\\_AhX7pZUCHcwaDowQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ijbmkt.org%2Fijbmkt%2Farticle%2Fdownload%2F43%2F84&usg=AOvVaw19ESiRdEk\\_moMcJvspy6Nv&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiv4Zu38_L_AhX7pZUCHcwaDowQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ijbmkt.org%2Fijbmkt%2Farticle%2Fdownload%2F43%2F84&usg=AOvVaw19ESiRdEk_moMcJvspy6Nv&opi=89978449). Acesso em: 13 jun. 2023.

INSTITUCIONAL SAUR EQUIPAMENTOS S.A. 2023. Elaborado por SAUR S.A. Disponível em: <https://www.saur.com.br/pt/institucional/consultores>. Acesso em 03 jul. 2023.

SEBRAE, RS. Panambi Município. Data MPE Brasil, 2023. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/panambi?microMunOption=geo4310207> Acesso em: 13 de junho de 2023.

SWERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington, USA: Addison-Wesley, 1995.

TEIXEIRA, R. Os processos de aprendizagem na capacidade absorptiva em organizações baseadas em projetos. 2022. 177 f. Tese( Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

TONIAL, G.; SARTORI, R.; MULLER, G. S.; A.; LOPES S, S. A capacidade absorptiva e inovação: um estudo em empresas de base tecnológica. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.1123. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1123>. Acesso em: 11 jul. 2023.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VINDING, A. L. Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 15, p.507-517, 2006.

WANG, C. L.; AHMED P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. Oxford/UK: **International Journal Of Management Reviews**. 2007. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x. Disponível em: [https://www.academia.edu/6188413/Dynamic\\_capabilities\\_A\\_review\\_and\\_research\\_agenda](https://www.academia.edu/6188413/Dynamic_capabilities_A_review_and_research_agenda). Acesso em 22 jun. 2023.

WEST, J.; BORGES, M. Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation'. **Journal of Product Innovation Management**, n. 31, p.814-831, 2014.

ZAHRA, S. A.; GEORGE G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **The Academy of Management Review**. Na Arbor: JSTOR. 2002. <https://doi.org/10.2307/4134351>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4134351>. Acesso em 15 Jun. 2023.

## APÊNDICE A

Instrumento de coleta dos dados Adaptado de Teixeira (2022)

### IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

Nome do respondente:

Idade:

Cargo que ocupa na empresa:

Tempo de atuação na empresa:

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

Qual é a missão da empresa:

Há quantos anos atua no mercado: Qual é o número de funcionários:

### CAPACIDADE ABSORTIVA

#### AQUISIÇÃO

Questões	Fontes	Marco Teórico
1- A empresa busca informações externas que são relevantes para os negócios da companhia? Como isso ocorre?	Daft e Weick (1984) Cohen e Levinthal (1989) Zahra e George (2002)	Quanto maior a capacidade da empresa de adquirir conhecimento externo, maior é a oportunidade de a empresa desenvolver capacidade absorptiva potencial. A aquisição pode ocorrer por meio de mecanismos formais e informais.
2- Quais são as fontes externas que a empresa usa para buscar informações? (clientes, fornecedores, concorrentes, universidades) Como isso acontece?	Camisón e Forés (2010)	
3- A empresa motiva os funcionários a buscar informações com fornecedores e clientes? De que forma?	Daft e Weick (1984)	
4- A empresa promove treinamento e capacitação para seus funcionários? De que forma?	Daft e Weick (1984)	
5- Os funcionários recebem incentivos – mesmo que não financeiros – para participar de programas de graduação e pós-graduação? Como isso acontece:	AlMaian e Qammaz (2019) Stelmaszczyk (2020)	
6- A empresa possui parceria com outras empresas/entidades? Se sim, como isso ocorre?	AlMaian e Qammaz (2019) Stelmaszczyk (2020)	

#### ASSIMILAÇÃO

Questões	Fontes	Marco Teórico
7- Como um novo conhecimento adquirido é assimilado na empresa? O que a empresa faz com as informações oriundas de clientes, fornecedores, concorrentes, universidades?	Daft e Weick (1984)	A busca pela aprendizagem coloca as organizações sob uma diversidade de eventos, aos quais ela precisa dar sentido. Assim, para avançar na aprendizagem, empresas

8-Os conhecimentos são compartilhados dentro da empresa? Como?	Ruuska e Vartiainen (2005)	precisam traduzir esses eventos e criar uma compreensão compartilhada das informações adquiridas.
9-Como a empresa discute a importância de um novo conhecimento para o negócio? Busca entre o grupo encontrar uma compreensão comum?	Sence (2008, 2013)	
10-Quais ferramentas são usadas para disseminar um novo conhecimento dentro da empresa?	Sence (2008)	

### TRANSFORMAÇÃO

Questões	Fontes	Marco Teórico
11-Como esses procedimentos são integrados aos conhecimentos já existentes?	Lane e Lubatkin (1998)	Para o conhecimento adquirido e assimilado, as empresas devem apresentar capacidade de integrá-los aos conhecimentos existentes ou até mesmo deletar o conhecimento existente e criar algo novo
12-Os gerentes conseguem aplicar novos conhecimentos em suas práticas diárias?	Tsai (2001) Zahra e George (2002)	
13-A transformação do conhecimento gerou novos procedimentos e/ou ferramentas?	Lane <i>et al.</i> , (2006)	

### APLICAÇÃO/EXPLOITATION

Questões	Fontes	Marco Teórico
14-Quais práticas ocorrem para que um novo conhecimento seja implementado?	Lane <i>et al.</i> , (2006) Zahra e George (2002)	A capacidade absorptiva depende de sua capacidade para incorporar novos conhecimentos e transformar seus processos de trabalho e operações.
15-O que a empresa faz para que um novo conhecimento seja implementado?	Lane <i>et al.</i> , (2006) Zahra e George (2002)	

### APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Questões	Fontes	Marco Teórico
16-Como o conhecimento previamente adquirido é colocado em prática para toda a organização?	Kim (1993)	A capacidade absorptiva depende de sua capacidade para incorporar novos conhecimentos e transformar seus processos de trabalho e operações.
17-A organização armazena conhecimento adquirido para uso futuro? Como isso ocorre? E quais os meios para resgatá-los?	Pensel (2012, 2014) Daft e Weick (1984) Kim (1993)	

## APÊNDICE B

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Estamos realizando uma pesquisa sobre Processos de Aprendizagem e a Capacidade Absortiva. O assunto capacidade absortiva é considerado por especialistas como sendo relevante do ponto de vista da área de Administração de Empresas. Trata-se de uma teoria que busca explicar como as empresas criam mudanças nos mercados em que atuam ou como se adaptam diante das mudanças do ambiente de negócio no qual a empresa opera. Por essa razão o tema foi escolhido como objeto desta pesquisa.

Os conhecimentos disponíveis no Brasil sobre esse assunto referem-se, em sua maioria, à realidade de outros países. Precisamos desenvolver estudos no Brasil para gerar esse conhecimento. Uma forma de gerar esse tipo de conhecimento é por meio de pesquisas científicas como essa. Gostaríamos de poder contar com sua valiosa participação. Os dados da entrevista serão utilizados exclusivamente para fins científicos e sua identidade será mantida em sigilo.

#### *Explicar sobre o termo de consentimento livre e esclarecido:*

Antes de começarmos a entrevista, gostaria de explicar sobre o termo de consentimento livre e esclarecido. Trata-se de um documento onde será pedido que o senhor (a) assine para tomar ciência dos seus termos. Esse termo coloca que fica garantido o sigilo das informações e do seu depoimento. É importante que o senhor (s) perceba que não existe obrigatoriedade de responder às perguntas que lhe serão feitas. Em caso de recusa o senhor (a) você não será penalizado (a) de forma alguma.

Também registro que o senhor (a) poderá, a qualquer momento, mesmo depois de feita a entrevista, retirar seu consentimento para fornecimento das informações pedidas, sem que haja qualquer tipo de penalidade. Essa explicação é necessária para que o senhor (a) saiba que a presente pesquisa está sendo feita dentro de padrões éticos, de forma a proteger as pessoas que se dispuseram a contribuir com esse estudo.

#### **Consentimento Livre e Esclarecido**

*Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.*

---

Nome do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Participante da Pesquisa