



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A transferência de conhecimento no âmbito do processo de internacionalização das PME portuguesas para o mercado angolano: Um estudo de casos no sector industrial, 2000/2015

Nome do candidato: Rui Miguel Vieira Dantas

Doutoramento em Gestão na especialidade em *Strategy and Entrepreneurship*

Orientador: Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins,  
Professor Coordenador Área de Gestão – Sub-área de Gestão Empresarial  
IPL/ISCAL

Novembro, 2023



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A transferência de conhecimento no âmbito do processo de internacionalização das PME portuguesas para o mercado angolano: Um estudo de casos no sector industrial, 2000/2015

Nome do candidato: Rui Miguel Vieira Dantas

Doutoramento em Gestão na especialidade em Strategy and Entrepreneurship

Orientadores(as): Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins,

Professor Coordenador Área de Gestão – Sub-área de Gestão Empresarial  
IPL/ISCAL

Novembro, 2023





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A transferência de conhecimento no âmbito do processo de  
Internacionalização das PME portuguesas para o mercado angolano: Um  
estudo de casos no sector industrial, 2000/2015

Nome do candidato: Rui Miguel Vieira Dantas

Doutoramento em Gestão na especialidade em *Strategy and Entrepreneurship*

Presidente:

Professora Doutora Ana Margarida Mendes Camelo Oliveira Brochado,  
Professora Associada com Agregação, ISCTE Business School

Júri:

Professora Doutora Carla Suzana da Encarnação Marques, Professora  
Catedrática, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira, Professora Auxiliar com  
Agregação, Universidade da Beira Interior

Professor Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar com  
Agregação, ISCTE Business School

Novembro, 2023

*Á minha mulher Helena e aos meus Pais.*



## Agradecimento

Lembro-me perfeitamente de há uns anos atrás, pensar que seria espetacular eu conseguir fazer um doutoramento, e ao mesmo tempo pensava que nunca seria possível, não via como.

E eis que, ao fim de alguns “valentes” anos, cá estou eu com o trabalho concluído.

Foi um trabalho solitário, às vezes sem motivação e com frustrações pelo meio. Mas esta modesta investigação não teria sido possível de concluir sem a ajuda de algumas pessoas, não são muitas, mas as bastantes, sem elas não teria sequer começado e provavelmente teria desistido há muito, por isso não posso perder a oportunidade de lhes agradecer. Este trabalho também é delas.

Começo pelo Professor Doutor José Moleiro Martins, tenho de lhe agradecer a persistência, disponibilidade, o verdadeiro trabalho de orientação que efetuou e, também, a muita a paciência que teve, para esclarecer, indicar o caminho e corrigir ao longo destes anos o trabalho que fui fazendo.

Aos meus dois filhos, à Madalena e ao Pedro, foram uma fonte de motivação e sempre disponíveis para uma palavra de incentivo quando a frustração queria ganhar espaço.

À minha mãe que foi, e sempre será um exemplo e uma fonte de inspiração, também para o meu Pai (onde quer que ele esteja), sei que estará orgulhoso por esta conquista. Aos dois agradeço também os valores morais e éticos que me ensinaram, e ensinam todos os dias.

E por fim, o agradecimento mais especial (os outros que me desculpem), à minha mulher Helena. Ela é que foi a culpada disto, foi ela que me empurrou, apesar dos dias e horas de trabalho que muitas vezes foram difíceis de conjugar com a vida familiar, foi ela que todos os dias, sem exceção, me apoiou, guiou e motivou. Um verdadeiro exemplo de força, amizade e amor. Um beijo muito grande e especial para ela, este título também é dela.

## Resumo

O conhecimento já foi identificado pelas empresas que se internacionalizam como um importante recurso estratégico, elas esforçam-se, ativamente, para transferir conhecimento de forma eficaz para as suas subsidiárias, portanto, a transferência de conhecimento além-fronteiras representa um desafio único para a gestão do conhecimento para essas empresas. É importante, por isso, em especial para as PMEs, pela sua menor capacidade de obter os recursos necessários, entender a importância e como a transferência de conhecimento impacta o desempenho da sua subsidiária e qual a influência da capacidade de absorção nesse processo.

Revimos as teorias da empresa e da internacionalização que têm o conhecimento como “peça” central e salientámos a importância das capacidades dinâmicas para a manutenção da vantagem competitiva das empresas nos dias de hoje.

Nesta investigação, considerou-se o estudo de casos múltiplos (4) como o método mais adequado, em todos os casos entrevistámos o expatriado responsável pela subsidiária e o responsável pelo controlo da subsidiária em Portugal, daquelas entrevistas resultaram para as três dimensões, 635 segmentos codificados pelo software MaxQda®.

Os resultados revelam que a capacidade de absorção individual impacta na capacidade de absorção organizacional, na transferência de conhecimento e na performance da subsidiária.

São também identificadas as contribuições da investigação, as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

**Palavras-chave:** pequenas e médias empresas, transferência de conhecimento, internacionalização, capacidade de absorção

## *Abstract*

Knowledge has already been identified by companies that internationalize as an important strategic resource, they actively strive to transfer knowledge effectively to their subsidiaries, therefore, knowledge transfer across borders represents a unique challenge for knowledge management for these companies. It is therefore important, especially for SMEs, due to their lower ability to obtain the necessary resources, to understand the importance and how the transfer of knowledge impacts the performance of their subsidiary and what is the influence of the absorption capacity in this process.

We reviewed the company and of internationalization theories that have knowledge as a central “piece” and highlighted the importance of dynamic capabilities to maintain the competitive advantage of companies today.

In this investigation, the multiple case study (4) was considered the most appropriate method, in all cases we interviewed the expatriate responsible for the subsidiary and the person responsible for controlling the subsidiary in Portugal, of those interviews resulted for the three dimensions of the study resulted in 635 segments that were coded by MaxQda@ software.

The results reveal that individual absorption capacity impacts organizational absorption capacity, knowledge transfer and subsidiary performance.

The contributions of the research, its limitations and suggestions for future research are also identified.

**Keywords:** small and medium-sized companies, knowledge transfer, internationalization, absorption capacity



## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Agradecimento.....  | i   |
| Resumo.....   | ii  |
| <i>Abstract</i> .....   | iii |
| 1. Introdução.....  | 1   |
| 1.1. IMPORTÂNCIA DO TEMA.....   | 1   |
| 2. Revisão da Literatura .....  | 5   |
| 2.1. TEORIA DOS RECURSOS.....   | 6   |
| 2.2. O CONHECIMENTO COMO RECURSO FUNDAMENTAL .....                        | 8   |
| 2.2.1. <i>Conhecimento</i> .....  | 9   |
| 2.2.2. Tipos do Conhecimento.....   | 14  |
| 2.2.3. Características do Conhecimento .....                              | 21  |
| 2.3. A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO .....                                | 23  |
| 2.3.1. SECI.....  | 29  |
| 2.3.2. Críticas ao modelo SECI .....                                      | 32  |
| 2.3.3. O conceito de <i>BA</i> .....                                      | 34  |
| 2.4. A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ATRAVÉS DA INTERNACIONALIZAÇÃO ..... | 36  |
| 2.4.1. Modelos de estágios de internacionalização.....                    | 45  |
| 2.4.1.1. Modelo de internacionalização de Uppsala.....                    | 45  |
| 2.4.1.2. Modelo Baseado na Inovação (modelo I).....                       | 49  |
| 2.4.2. A Teoria das Redes .....   | 50  |
| 2.4.3. Modelo baseado no conhecimento de mercado .....                    | 52  |
| 2.5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO .....   | 55  |
| 2.5.1. Capacidades Dinâmicas.....   | 55  |
| 2.5.1.1. Tipos de capacidades dinâmicas .....                             | 59  |
| 2.5.1.2. Capacidades dinâmicas para a internacionalização .....           | 63  |
| 2.5.2. Capacidade de Absorção.....  | 65  |
| 2.5.2.1. Tipos de Capacidade de absorção .....                            | 71  |
| 2.5.2.2. Fatores influenciadores da capacidade de absorção.....           | 75  |
| 2.5.2.2.1. Fatores contextuais .....                                      | 75  |
| 2.5.2.2.1.1. Expatriado .....   | 78  |
| 2.5.2.2.1.2. Experiência no país anfitrião.....                           | 87  |
| 2.5.2.2.1.3. Distância cultural .....                                     | 88  |
| 2.5.2.2.2. Fatores Organizacionais .....                                  | 89  |
| 2.5.2.2.2.1. Autonomia da subsidiária.....                                | 90  |
| 2.5.2.2.2.2. Cultura organizacional .....                                 | 92  |
| 2.5.2.2.2.3. Heterogeneidade da liderança .....                           | 96  |
| 2.5.2.2.2.4. Confiança .....  | 98  |

|  |     |
|--|-----|
| 2.5.2.2.2.5. Estrutura organizacional.....   | 99  |
| 2.5.2.2.2.6. Fluxos de informação e comunicação .....  | 101 |
| 2.5.2.2.2.7. Tecnologia.....   | 102 |
| 2.5.2.2.3. Fatores individuais.....  | 103 |
| 2.5.2.2.3.1. Motivação individual.....   | 105 |
| 2.5.2.2.3.2. Personalidade .....   | 109 |
| 2.5.2.2.3.3. Características do trabalho .....   | 110 |
| 2.6. RESUMO DA REVISÃO DA LITERATURA .....   | 111 |
| 2.6.1. O conhecimento e a empresa.....   | 111 |
| 2.6.2. A internacionalização da empresa.....   | 116 |
| 2.6.3. Fatores fundamentais para o sucesso da transferência de conhecimento na internacionalização ..... | 118 |
| 2.7. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....  | 123 |
| 3. Metodologia .....   | 123 |
| 3.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....  | 124 |
| 3.1.1. Estudo de caso .....  | 124 |
| 3.1.2. Definição da questão de investigação de partida .....   | 126 |
| 3.2. RECOLHA DE DADOS .....  | 127 |
| 3.2.1. População de estudo.....  | 129 |
| 3.2.2. Amostra de conveniência – unidade de análise.....   | 129 |
| 3.2.3. Condução da coleta de dados .....   | 130 |
| 3.2.3.1. Outras fontes de dados.....   | 132 |
| 3.2.3.2. Memos .....   | 133 |
| 3.3. TRATAMENTO DE DADOS .....   | 133 |
| 3.3.1. Utilização de software – MaxQda® .....  | 133 |
| 3.3.2. Fiabilidade e confiabilidade.....   | 135 |
| 3.3.2.1. Validade dos constructos.....   | 135 |
| 3.3.2.2. Validade interna .....  | 135 |
| 3.3.2.3. Validade externa.....   | 135 |
| 3.3.2.4. Confiabilidade .....  | 136 |
| 3.4. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS .....  | 138 |
| 3.5. MAPA CRONOLÓGICO DO TRABALHO DE CAMPO .....   | 139 |
| 4. Contexto da realização do estudo.....   | 140 |
| 4.1. CARACTERIZAÇÃO DO PAÍS.....   | 140 |
| 4.2. CARACTERIZAÇÃO DE ANGOLA COMO MERCADO DE EXPORTAÇÃO. ....   | 142 |
| 5. Caracterização das empresas estudadas.....  | 144 |
| 5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA A .....   | 145 |
| 5.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA B .....   | 146 |
| 5.3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA C .....   | 148 |
| 5.4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA D .....   | 150 |

|  |     |
|--|-----|
| 6. Resposta às questões de investigação .....  | 152 |
| 6.1. ANÁLISE DE CASOS .....  | 152 |
| 6.1.1. Capacidade da empresa para transferir conhecimento .....                      | 152 |
| 6.1.2. Capacidade de absorção da subsidiária angolana.....                           | 158 |
| 6.1.3. Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano ..... | 163 |
| 7. Discussão dos resultados .....  | 165 |
| 8. Conclusão .....   | 172 |
| 8.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....   | 175 |
| 8.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....  | 176 |
| 8.3. SUGESTÃO PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....   | 177 |
| Bibliografia .....   | 179 |
| Anexos.....  | 219 |
| ANEXO A - CONSENTIMENTO INFORMADO .....  | 219 |
| ANEXO B - GUIÃO DA ENTREVISTA.....   | 220 |
| ANEXO C – SISTEMA DE CODIFICAÇÃO .....   | 222 |
| ANEXO D - RESUMOS COM SEGMENTOS CODIFICADOS .....                                    | 225 |

## Índice de Tabelas

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1.1 - Top 8 dos países importadores em valor (m€).....   | 3   |
| Tabela 2.1 - Tipos de conhecimento.....   | 19  |
| Tabela 2.2- Diferença entre partilha e transferência de conhecimento.....   | 25  |
| Tabela 2.3 - Sumário da implementação do SECI nas Organizações.....   | 36  |
| Tabela 2.4 - Comparação das teorias de internacionalização.....   | 37  |
| Tabela 2.5 - Principais definições de internacionalização.....  | 42  |
| Tabela 2.6 - Resumo dos Modelos de internacionalização.....   | 54  |
| Tabela 2.7 - Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento.....  | 62  |
| Tabela 2.8 - Dimensões da Capacidade de Absorção.....   | 74  |
| Tabela 3.1 - Perguntas de investigação e objetivos da investigação.....   | 126 |
| Tabela 3.2 - Exemplo de sistema de categorização usando a dimensão Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano..... | 134 |
| Tabela 3.3 - Táticas para garantir <i>design</i> de Investigação de estudo de caso de qualidade.....  | 138 |
| Tabela 4.1 - Distribuição do valor das importações pela dimensão da empresa.....  | 143 |
| Tabela 5.1 - Informação da empresa A e da subsidiária 2019-2015 (€).....  | 146 |
| Tabela 5.2 - Informação da empresa B e da subsidiária 2019-2015 (€).....  | 148 |
| Tabela 5.3 - Informação da empresa C e da subsidiária 2019-2015 (€).....  | 150 |
| Tabela 5.4 - Informação da empresa D e da subsidiária 2019-2015 (€).....  | 151 |

## Índice de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 2.1 – Representação gráfica da revisão da literatura.....                         | 5   |
| Figura 2.1 - Hierarquia do conhecimento.....   | 12  |
| Figura 2.2 - Processo de conversão do conhecimento.....                                  | 30  |
| Figura 2.3 - A espiral do conhecimento.....  | 32  |
| Figura 2.5 - Modelo conceptual do pensamento das escolas de negócios internacionais..... | 40  |
| Figura 2.6 - Modelo de internacionalização de Uppsala.....                               | 46  |
| Figura 3.1 - Procedimentos adotados na recolha e análise de dados.....                   | 139 |



## **1. Introdução**

### **1.1. Importância do tema**

A transferência de conhecimento através das fronteiras nacionais representa um desafio único para a gestão do conhecimento dentro das empresas.

As empresas internacionais identificaram o conhecimento como um importante recurso estratégico (Grant, 1996), elas esforçam-se ativamente para transferir conhecimento de forma eficaz além fronteiras para as suas subsidiárias.

Naturalmente, a atenção da literatura existente tem-se debruçado, fundamentalmente, sobre como as multinacionais superam uma variedade de barreiras à transferência de conhecimento entre as suas subsidiárias no exterior e, ainda é reduzido o entendimento, sobre este processo no que diz respeito às pequenas e médias empresas (PME). Ainda não é claro até que ponto a transferência de conhecimento afeta o desempenho da subsidiária (Sarala e Vaara, 2010; Erden, Klang, Sydler, e Von Krogh, 2014).

Torna-se importante, compreender como a transferência de conhecimento impacta o desempenho da subsidiária e qual a influência da capacidade de absorção nesse processo, porque uma gestão eficaz do conhecimento em termos de desempenho é crucial para que as PME possam construir e aumentar a sua vantagem competitiva.

Numa visão baseada no conhecimento, as empresas internacionais podem ser conceituadas como redes internacionais de aquisição, transferência e de integração de conhecimento entre países (Gupta e Govindarajan, 2000). Essa é a principal vantagem competitiva dessas empresas, que está na sua capacidade de explorar o conhecimento criado localmente e transferi-lo dentro da rede organizacional tradicional que se caracteriza pela distribuição no tempo, no espaço, na cultura e na linguagem (Kogut e Zander, 1993; Schlegelmilch, e Chini, 2003; Ambos, Andersson, e Birkinshaw, 2010).

No entanto, operacionalizar o processo de transferência de conhecimento dentro dessas empresas, é difícil devido a várias variáveis específicas destas empresas, por exemplo têm menos recursos disponíveis, mas também por variáveis contextuais (Jensen e Szulanski, 2004; Kogut e Zander, 1993), muitas vezes é dificultado pela distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento, também o contexto do país anfitrião e o próprio setor onde a empresa opera devem de ser tidos em conta.

Torna-se por isso relevante perceber como as empresas, em particular as PME, conseguem encontrar a habilidade para aprender efetivamente com os mercados locais, muitas vezes dispersos, sendo isso um fator essencial para alavancar a sua atuação nos vários mercados (Ghoshal e Bartlett, 1990; Birkinshaw, 1997; Frost e Zhou, 2000).

O conhecimento é uma mistura de experiência, de valores e informações (Nonaka, 1994). O conhecimento organizacional é gerado através da síntese do pensamento e das ações de indivíduos que interagem entre si dentro e através das fronteiras organizacionais (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995). Reside não apenas nos códigos e rotinas que orientam a ação organizacional (Schön e Argyris, 1996), mas também entre e nos indivíduos dentro da empresa (conhecimento tácito).

O conhecimento, especialmente o conhecimento tácito, é apreciado como o recurso mais exclusivo que leva à vantagem competitiva sustentada de uma empresa (Birkinshaw, 2001; Grant, 1996; Mahoney e Pandian, 1992; Spender, 1996). Como outros recursos e capacidades que geram vantagem competitiva sustentada, o conhecimento é imperfeitamente imitável, o que garante que o detentor do conhecimento possa obter vantagem competitiva sustentada, evitando que os concorrentes externos copiem facilmente esse conhecimento (Barney, 1991), mas por outro lado também resulta na dificuldade de transferência de conhecimento entre duas unidades dentro da mesma empresa (Kogut e Zander, 1993; Jensen e Szulanski, 2004)

Embora o tipo de conhecimento seja importante, no entanto é a capacidade de absorção, isto é, a capacidade de adquirir, armazenar, partilhar e aplicar o conhecimento, a capacidade mais crítica para construir e sustentar a vantagem competitiva (Barney, 1986, 1991, 2001; Peteraf, 1993).

O número de pequenas e médias empresas (PME) que operam nos mercados estrangeiros tem vindo a crescer lenta mas constantemente, entretanto, o intervalo de tempo desde a formação inicial das empresas até à sua primeira internacionalização é também mais curto (Nummela, 2002), concretamente no caso português, e conforme dados de 2018, elas são uma importante parcela do tecido empresarial português, representam atualmente 99,9% (Pordata, 2020; IAPMEI, 2020) das 1 276 965 empresas nacionais não financeiras (ENF)(IAPMEI, 2020), são responsáveis por 3 193 340 postos de trabalho suportando 78,6% do emprego gerado no país. Em conjunto representam 56,1% do volume de negócios das ENF em Portugal num valor total de 235 196,8 M€ (IAPMEI, 2020)

Angola, é um dos principais parceiros comerciais de Portugal, o segundo mais importante fora da EU, só ultrapassado pelos EUA, em 2018 o mercado angolano foi o oitavo mercado mais importante para as exportações nacionais, sendo responsável por cerca de 2% do total das exportações nacionais no valor de 1238,8 M€, mais importante do que o mercado brasileiro (9º com 750,9 M€) ou chinês (10º com 601,9 M€) (cf. Tabela 1.1).

**Tabela 1.1** – Top 8 dos países importadores em valor (m€)

| Anos        | Países   |          |                |          |                |         |         |               |             |         |
|-------------|----------|----------|----------------|----------|----------------|---------|---------|---------------|-------------|---------|
|             | Total    | Alemanha | Angola         | Espanha  | Estados Unidos | França  | Itália  | Países Baixos | Reino Unido | Outros  |
| <b>2015</b> | 49.634,0 | 5.883,1  | <b>1.099,1</b> | 12.309,5 | 2.566,7        | 6.031,4 | 1.585,9 | 1.988,7       | 3.355,8     | 13813,8 |
| <b>2016</b> | 50.038,8 | 5.838,1  | <b>1.501,6</b> | 12.929,6 | 2.465,0        | 6.323,4 | 1.730,8 | 1.876,0       | 3.538,3     | 13836,0 |
| <b>2017</b> | 55.018,0 | 6.259,4  | <b>1.786,2</b> | 13.854,0 | 2.844,9        | 6.911,8 | 1.965,4 | 2.211,0       | 3.648,8     | 15536,5 |
| <b>2018</b> | 57.850,0 | 6.688,0  | <b>1.512,8</b> | 14.666,1 | 2.872,8        | 7.334,0 | 2.459,7 | 2.203,7       | 3.675,1     | 16437,8 |
| <b>2019</b> | 59.902,8 | 7.182,5  | <b>1.238,8</b> | 14.811,2 | 3.036,2        | 7.746,2 | 2.682,9 | 2.341,0       | 3.628,8     | 17235,2 |

Fonte:(INE, 2020)

Vamos dedicar a nossa atenção ao tópico da transferência de conhecimento dentro da organização, mais concretamente, compreender como a transferência de conhecimento impacta o desempenho da subsidiária angolana da PME portuguesa, e com particular incidência na capacidade de absorção da subsidiária, tentando apurar os seus fatores influenciadores, nomeadamente a motivação individual dos seus colaboradores locais, isto porque a capacidade de absorção organizacional (coletiva) resulta da capacidade de absorção individual, são os indivíduos que identificam as necessidades de novo conhecimento, o aprendem e aplicam, melhorando a sua performance individual e por fim a da organização (a coletiva).

Tendo em conta este breve enquadramento, o principal objetivo desta investigação é estudar e compreender, a transferência de conhecimento no âmbito do processo de internacionalização das PME portuguesas para o mercado angolano, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

1. De que forma a capacidade da empresa para transferir o conhecimento é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária angolana?
2. Em que termos a capacidade de absorção da subsidiária angolana decorre da capacidade de absorção individual dos seus colaboradores?
3. De que modo a aplicação e a transformação do conhecimento recebido no contexto angolano (isto é, desempenho alcançado) é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária?

Neste âmbito, a investigação terá os seguintes objetivos específicos:

- Explicar como a CA influencia a transferência de conhecimento.
- Analisar como a CA organizacional é influenciada pela CA individual.
- Verificar como a CA influencia a performance do processo de internacionalização.

Estamos convictos que esta investigação vai contribuir para (1) um maior conhecimento das estratégias de internacionalização seguidas pelas PME portuguesas; (2) para divulgar as principais dificuldades encontradas pelas PME e as suas subsidiárias no processo de internacionalização de uma forma geral e concretamente para Angola; (3) e para melhorar o referencial de informações utilizadas no apoio às PME e às suas subsidiárias no processo de internacionalização.

## **1.2. Estrutura da Tese**

Esta tese está dividida em 8 capítulos e 3 Anexos. No primeiro capítulo é realizado um enquadramento e apresentação do tema de investigação, as justificações da sua escolha, os objetivos e as questões de investigação.

No capítulo segundo é efetuada uma revisão da literatura, subdividindo-se em 5 tópicos: o primeiro dedicado à teoria dos recursos, o segundo ao conhecimento, o terceiro à transferência de conhecimento, o quarto à transferência de conhecimento na internacionalização e aos fatores críticos para o sucesso da transferência de conhecimento no processo de internacionalização e por último, um resumo desta revisão da literatura.

No terceiro capítulo define-se a metodologia adotada nesta investigação (estudo de múltiplos casos), a conceção e desenho da investigação, a seleção dos estudos de casos com a caracterização das empresas alvo, a estratégia de recolha de dados, a análise e

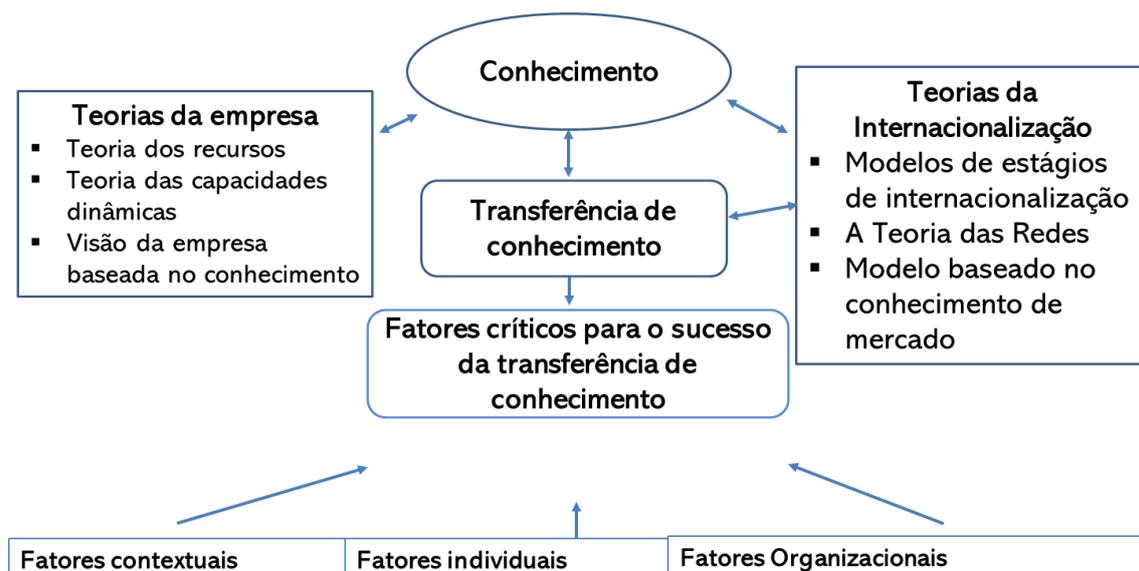
interpretação dos resultados. No final de cada dimensão de análise é apresentada uma síntese geral dos resultados encontrados, nos anexos, para além do consentimento informado (Anexo A), encontramos o roteiro da entrevista (Anexo B), o sistema de categorização utilizado para a análise de conteúdo que orientou a análise de dados (Anexo C) e o relatório da análise de dados originado no software MaxQda® (Anexo D).

No quarto capítulo é apresentado o contexto no qual se realizou a investigação, caracterizando o país de acolhimento da subsidiária, O quinto capítulo dedicamo-lo à caracterização das empresas estudadas, no qual fazemos a sua breve apresentação. O sexto capítulo é dedicado à resposta às questões de investigação, o sétimo à discussão dos resultados encontrados e por fim o oitavo e últimos são apresentadas as conclusões do trabalho de investigação realizado, a par da sua discussão, sendo também apontadas as contribuições (teóricas e práticas) e as limitações do mesmo, e apresentadas propostas de futuras investigações.

## 2. Revisão da Literatura

Antes de iniciarmos este capítulo optamos por, previamente, representar graficamente o trabalho que vamos desenvolver no que à revisão da literatura diz respeito, para que seja mais fácil entender o nosso raciocínio relativamente ao encadeamento dos tópicos que examinamos.

**Figura 2.1 – Representação gráfica da revisão da literatura**



**Fonte:** Elaboração própria

Assim, (da esquerda para a direita) começaremos por dissecar as teorias da empresa que têm o conhecimento como elemento central, a seguir concentramo-nos no constructo conhecimento, focamo-nos depois na transferência do conhecimento e, concretamente, no contexto da internacionalização, seguindo a mesma linha de pensamento, concentramos a nossa atenção nas teorias sobre internacionalização que têm o seu foco na importância que o conhecimento desempenha no processo, por fim abordaremos os fatores críticos para o processo de transferência de conhecimento, salientando a importância que a capacidade de absorção tem no processo de transferência e, no âmbito da internacionalização, indentificamos e categorizamos os fatores que impactam a capacidade de absorção.

## **2.1. Teoria dos recursos**

Em 1959, Penrose, foi o precursor da visão da empresa baseada nos recursos (VBR), afirmou que o desenvolvimento da empresa resultava da forma como ela utilizava os seus recursos, no entanto, posteriormente em 1984, Wernerfelt tentou pela primeira vez materializar esta teoria, arguiu que a performance da empresa era determinada, diretamente pelos seus produtos e, indiretamente pelos seus recursos, mais tarde ainda, em 1990, Prahalad e Hamel voltaram a destacar a importância dos recursos naquilo que consideraram a principal tarefa dos gestores que era a criação de produtos radicalmente novos.

Mas foi em 1991 que Barney consolidou a VBR como um instrumento de gestão estratégica, tornando-a numa perspetiva teórica fundamental (Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro, 2004; Wu, 2010) na medida em que a VBR passou, a partir daí, a influenciar o campo da gestão estratégica (Newbert, 2007; Priem e Butler, 2001), a partir do seu artigo seminal, que se tornou num dos trabalhos mais citados em Ciências Sociais (Ferreira et al., 2015), ele explica a perceção dos recursos das empresas como um fator crucial para a geração de uma vantagem competitiva sustentada, o seu desempenho e o sucesso das empresas (Morgan, Kaleka, e Katsikeas, 2004; Morgan et al., 2004; Dierickx e Cool, 1989).

A VBR pressupõe a empresa como uma combinação exclusiva de recursos tangíveis e intangíveis (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney e Zajac, 1994; Barney, 1996) e é utilizada para explicar que, uma empresa acumula recursos valiosos para obter vantagem competitiva de forma sustentável, isto é, para conseguir obter rentabilidades acima do normal durante longos períodos de tempo (Amit e Schoemaker,

1993), sob este ponto de vista a vantagem competitiva só pode ser alcançada se os recursos tiverem características distintivas, que geralmente são intangíveis (Dierickx e Cool, 1989; Hall, 1992; Hall, 1993), e que por sua vez dependem do seu valor (V), da sua raridade (R), da durabilidade, da não, inimitabilidade (I), e posse (O), características estas consideradas VRIO (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit e Schoemaker, 1993). Somente com recursos com estas características as empresas poderão obter vantagens competitivas e, portanto, atingir um desempenho superior (Camisson e Villar, 2009), essa vantagem competitiva sustentável surge através da implementação de novas estratégias de criação de valor, difíceis de imitar pela concorrência (Barney, 1986; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991; Newbert, 2007; Ray et al., 2004; Uhlenbruck et al., 2006).

Para Grant (1991) os recursos são os alicerces das capacidades das empresas e estas capacidades, por sua vez, são a fonte da vantagem competitiva, afirma que o desempenho das empresas não depende somente da posse dos recursos, mas também da sua utilização, isto é, das capacidades que a empresa tem para os utilizar (Amit e Schoemaker, 1993) que podemos entender como a habilidade da empresa para adaptar e reconfigurar os seus recursos e capacidades idiossincráticas (Mahoney e Pandain, 1992), para explorar oportunidades, novas combinações de ativos, e responder rapidamente às mudanças da envolvente e ao desgaste do seu valor decorrente das alterações ambientais ou induzido pela concorrência (Grant, 1996; Teece et al., 1997; Eisenhardt e Martin, 2000), portanto, num ambiente em constante mudança, não é suficiente somente acumular recursos para manter essa vantagem, a ausência de combinação ou reconfiguração de recursos gera perda de valor para a organização, e conseqüentemente, a redução de valor para os *stakeholders* (Bowman e Ambrosini, 2010; Wheeler, 2002; Zahra e George, 2002), a empresa precisa de criar uma competência organizacional distintiva através da construção de um conjunto estruturado de recursos e capacidades, alinhado com a sua estratégia empresarial, este alinhamento agrega valor em virtude da sua idiossincrasia (Prahalad e Hamel, 1990), uma organização precisa de saber transformar os recursos em capacidades dinâmicas se quiser alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Posteriormente outros autores (Barney, 2001; Day e Wensley, 1988; Eisenhardt e Martin, 2000; Mahoney e Pandain, 1992; Nelson e Winter, 1982; Priem e Butler, 2001; Winte, 2003; Zahra e George, 2002; Zollo e Winter, 2002) também contribuíram significativamente para o desenvolvimento conceptual desta visão dando origem a uma

nova perspectiva, comumente entendida como uma extensão da VBR (Acedo et al., 2006), que se debruçou sobre as capacidades dinâmicas, o estudo passou a focar-se sobre a forma como as empresas organizavam os seus recursos para obterem novos produtos que lhes permitissem obter resultados superiores (Amit e Schoemaker, 1993; Kogut e Zander, 1992; Leonard-Burton, 1992), esta evolução levou a que a atenção se passasse a centrar nas capacidades dinâmicas, em vez dos recursos, sob este ponto de vista, a origem da vantagem competitiva, são as capacidades que têm de ter características VRIO. Sobre estas capacidades (dinâmicas) falaremos mais adiante neste trabalho.

## **2.2. O conhecimento como recurso fundamental**

De acordo com a visão da empresa baseada no conhecimento (VBC), as empresas são consideradas processadores eficientes de conhecimento. Através da aquisição de conhecimento, transferência e integração, as empresas podem criar novo conhecimento (Nonaka, 1994; Nonaka, e Takeuchi, 1995) podendo assim criar novas vantagens competitivas (Grant, 1996).

A VBC é habitualmente percebida como uma extensão da VBR, na medida em que considera que o recurso da empresa de maior importância estratégica é o conhecimento (Grant, 1996), e de todos os recursos intangíveis da empresa é aquele que desempenha um papel crítico na obtenção e manutenção da vantagem competitiva (Grant, 1996), trata-se da componente que antecede e releva todas as outras capacidades (Conner e Prahalad, 1996). Além disso, como acontece com a VBR, os defensores desta visão acreditam que os recursos baseados no conhecimento que são únicos, inimitáveis e valiosos são mais aptos para fornecer uma vantagem competitiva sustentável e resultados superiores (Barney, 1991; Grant, 1996), desta forma, a visão baseada nos recursos da empresa implica, portanto, uma perspectiva baseada no conhecimento (Conner e Prahalad, 1996). No entanto a VBC também fornece informações sobre questões que subjazem e explicam os custos de transação que ocorrem nas empresas e tem o potencial de prever as configurações organizacionais possíveis de criar, tendo em conta a diversidade de circunstâncias ambientais (Grant, 1996) por conseguinte, foi proposto como uma Teoria alternativa da empresa (Conner e Prahalad, 1996), a VBC pressupõe que as principais determinantes para as diferenças de desempenho são a heterogeneidade das capacidades e o conhecimento que as empresas detêm (DeCarolis e Deeds, 1999), esta visão fornece um novo olhar através do qual podemos ver e compreender uma das principais razões para a

existência de uma empresa - a criação, transferência e aplicação do conhecimento (Grant, 1996b; Nonaka, 1994; Spender, 1996).

Porém outros investigadores vêm a VBC como uma extensão da Teoria da aprendizagem organizacional (Kogut e Zander, 1996), uma vez que descreve as empresas como repositórios de conhecimento e competências (Kogut e Zander, 1996; Spender, 1996), de acordo com esta visão, a vantagem organizacional das empresas sobre os mercados surge da sua superior capacidade de criar e utilizar o conhecimento (Kogut e Zander, 1996). A criação de conhecimento e a geração de inovação são o resultado de novas combinações de conhecimento com outros recursos (Cohen e Levinthal, 1990; Kogut e Zander, 1992), e o acumular de conhecimento através da aprendizagem revela-se a principal ferramenta para o desenvolvimento e crescimento das empresas (Penrose, 1959; Spender, 1996).

### **2.2.1. Conhecimento**

Hoje em dia, o conhecimento tem sido amplamente aceite como uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável para a competitividade global (Gupta e Govindarajan, 2000; Huber, 2001; Bhagat et al., 2002; Yoo e Torrey, 2002).

Gupta e Govindarajan (2000) salientaram que é o recurso que gera mais capacidades diferenciadoras *“of all possible resources that a firm might possess, its knowledge base has perhaps the greatest ability to serve as a source of sustainable differentiation and hence competitive advantage”*, (p. 20), enquanto Robert (1997) destacou que é o recurso de extrema importância na geração de valor e valorização da estratégia da empresa. Outros pesquisadores afirmaram que a sobrevivência e sucesso das empresas na sociedade competitiva dos dias de hoje depende de quão efetivamente adquirem, criam, desenvolvem, exploram e utilizam o conhecimento, melhor do que os seus concorrentes (Inkpen, 1998; Huber, 2001).

O Conhecimento tem sido definido de várias formas, tais como, o que as pessoas de uma organização sabem sobre os clientes, sobre os seus produtos, os seus processos, sobre os seus erros e os seus sucessos (Grayson e O'Dell, 1998), ou como um conceito abstrato que é consciente ou inconscientemente construído pela interpretação de um conjunto de informações adquiridas através da experiência e da reflexão sobre a própria experiência, e que é capaz de conceder ao seu proprietário uma capacidade mental e / ou física (Albino et al., 1999).

O Conhecimento organizacional é definido como a capacidade que os membros de uma organização desenvolveram para traçar distinções no processo de realização do seu trabalho, em contextos concretos específicos, através da afirmação de conjuntos de conceptualizações cuja aplicação depende de experiências e entendimentos coletivos que evoluíram ao longo do tempo (Abou-Zeid, 2005).

A sua inimitabilidade é a principal razão pela qual o conhecimento organizacional tem a capacidade proeminente para aumentar a vantagem competitiva, as empresas têm de ser tão conhecedoras e experientes quanto possível, a fim de fornecer produtos ou serviços mais específicos e pessoais aos seus clientes de uma forma mais rápida, como resultado, quanto maior for a dificuldade em imitar o conhecimento da organização, mais sustentável será a vantagem competitiva que possui(Li, 2005), assim, o valor que o conhecimento organizacional fornece às organizações é criado e desenvolvido no seu seio (Argote e Ingram, 2000).

Quanto mais amplo é o propósito do conhecimento integrado numa capacidade, mais difícil a imitação se torna. Quando uma unidade (individual, unidades de negócios, organizações ou aliança) partilha conhecimento com outras unidades, o seu conhecimento pode ser amplificado, modificado, gerando novos conhecimentos que por sua vez trazem novas habilidades que levam à renovação e sustentação de uma vantagem competitiva para a organização (Argote e Ingram, 2000).

Por isto, a transferência de conhecimento torna-se num processo necessário para a criação e utilização do conhecimento de forma inteligente, trata-se de um fator crítico para uma empresa, necessário para responder rapidamente às mudanças, inovar e alcançar o sucesso competitivo (Albino et al., 1999). Só acumular conhecimento individualmente pouco representa para a organização, podendo representar uma barreira à transferência de conhecimento de forma eficiente, levando a uma diminuição da performance, somente com a colaboração, partilha e comunicação do conhecimento individual, melhor e mais atualizado conhecimento pode ser transferido rápida e amplamente dentro da organização, inerente a este facto está o aumento da eficiência do uso do conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos que podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável(Argote e Ingram, 2000; Lord e Ranft, 2000).

Torna-se por isso fundamental entender o conceito de conhecimento.

O conhecimento tem muitas qualidades e propriedades, e pode ser entendido ou definido de diversas formas (Carayannopoulos, 2005), uma das formas de definir

conhecimento é compará-lo com dados, informação e sabedoria (Davenport e Prusak, 1998; Holsapple, 2003; Tuomi, 1999; Vance, 1997).

Geralmente, dados, informações, conhecimento e sabedoria são vistos como níveis intermédios de compreensão (Nonaka e Takeuchi; 1995) esses níveis intermédios progredem do nível mais simples dos dados para o nível mais complexo da sabedoria. Assim, os dados são geralmente conceituados como a matéria-prima para obtermos informação, muitas vezes são armazenados em bancos de dados (Davenport e Prusak, 1998), representam observações ou factos fora do contexto, e como resultado disso, os dados não são em si mesmos significativos (Zack, 1999).

Os dados tornam-se informação, quando colocados num contexto com significado (Zack, 1999). Tal como argumentado por (Turban et al., 1996, p. 60) “*data that has been organized so that it has meaning to the recipient. It confirms something the recipient knows or may have ‘surprise’ value by telling something not known*”.

Conhecimento, por outro lado, é “*authenticated information*” (Alavi e Leidner, 2001) ,por outras palavras, conhecimento é informação detida na mente dos indivíduos, é informação personalizada (que pode ou não ser nova, única, útil ou precisa) relacionada a factos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos (Alavi e Leidner, 2001).

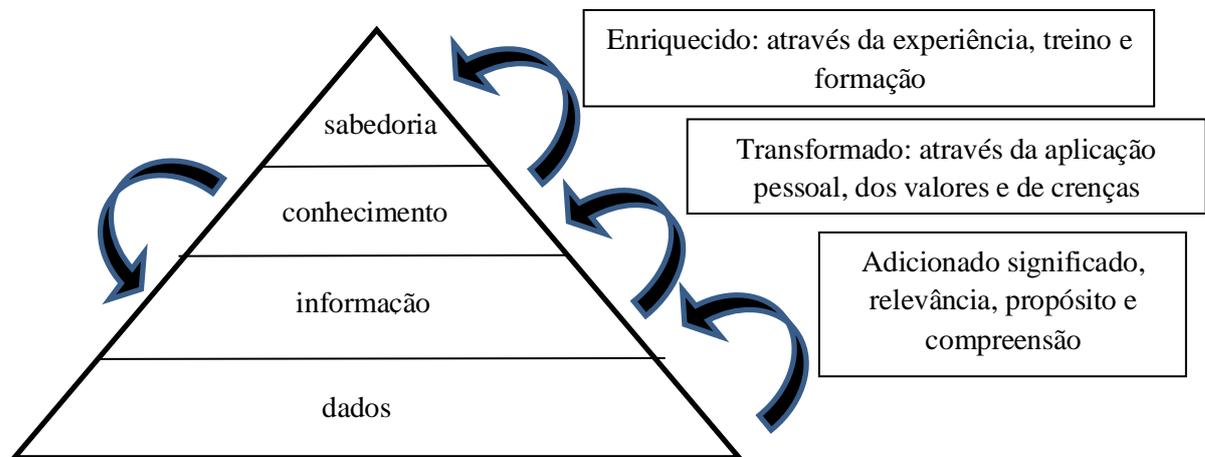
Também conhecimento é aquilo em que acreditamos e valorizamos com base no acúmulo organizado de informações (mensagens), através da experiência, comunicação ou inferência (Zack, 1999), nesta definição, a informação torna-se conhecimento, uma vez processada pelo indivíduo através da sua experiência ou do seu pensamento. Também Davenport e Prusak (1998) sugeriram mais um nível de classificação, sugeriram que, assim como a informação é derivada de dados e o conhecimento derivado da informação, mas no mais alto nível de compreensão está a sabedoria, como tal a sabedoria é descrita como a capacidade de usar o melhor conhecimento para alcançar os objetivos desejados. Relaciona-se com a capacidade de efetivamente escolher e aplicar o conhecimento apropriado numa determinada situação (Bierly et al., 2000).

Também Clarke e Rollo (2001) discutiram a hierarquia entre dados, informações e conhecimento quando afirmaram que os dados são conjuntos de fatos objetivos distintos, apresentados sem julgamentos ou contexto, tornam-se informações quando são categorizados, analisados, resumidos e contextualizados, tornando-se inteligíveis para o destinatário. Informação são dados dotados de relevância e propósito. A informação por

sua vez, transforma-se em conhecimento quando é usada para fazer comparações, avaliar consequências, estabelecer conexões e aplicar no diálogo.

Embora a definição de conhecimento através da sua relação com os dados e informação seja útil, esta representa apenas uma aproximação, nem todos concordam com a colocação hierárquica do conhecimento no topo da cadeia dados-informação-conhecimento, por exemplo, (Tuomi, 1999) afirma que a informação deriva do conhecimento e os dados derivam da informação, não o contrário, não se pode criar informações até que se tenha conhecimento, e da mesma forma, os dados só podem ser criados uma vez que há algumas informações sobre um evento, no entanto, esta é uma abordagem a partir da perspectiva do perito, que usa o conhecimento derivado da informações e dos dados, em particular, para criar os sistemas de informação para a codificação do conhecimento, por outro lado, o argumento que o conhecimento é o resultado final de informações e dados é desenhado a partir da perspectiva de um novato, de alguém que adapta o conhecimento atual gerado pela nova informação derivada de novos dados.

**Figura 2.2 - Hierarquia do conhecimento**



**Fonte:** Bender e Fish, (2000, p. 126)

Apesar do debate sobre a relação e hierarquização dos constructos, dados, informações, conhecimento e sabedoria, há uma sensação de acordo que o conhecimento é inerentemente diferente de informação e dos dados (cf. figura 2.1). O conhecimento é algo mais do que dados ou informações, algo mais amplo, profundo e rico (Tuomi, 1999), pode-se argumentar que algum conhecimento, tal como o meta-conhecimento, tem sentido sem o contexto, ao passo que a informação requer um contexto, e quando os dados não são inseridos num contexto são sem sentido (Zack, 1999). Esta investigação assume que o conhecimento é distinto de informação e dos dados. Não só é mais profundo, mais amplo e

mais rico do que dados e informação, é também menos dependente do contexto, uma vez que o benefício do conhecimento é a sua capacidade de poder ser transferido entre situações ou realidades diferentes.

Apesar do debate sobre a definição, esta investigação adota a definição dada pelo (Davenport e Prusak, 1998), devido à sua aplicabilidade ao conhecimento organizacional e também pela capacidade de abranger muitas das definições acima. Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma mistura fluida de experiência, valores, informações contextuais e visão especializada que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele nasce e é aplicado nas mentes dos que sabem.

No seguimento da ambiguidade do conceito que mencionámos, podemos entender o conhecimento como um produto/bem, refletindo o seu aspeto explícito ou, por outro lado, como um processo que reflete o seu aspeto mais tácito (Clarke e Rollo, 2001; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Polanyi, 1966; Kolb, 1986). Dissequemos estas duas dimensões para as quais encontramos vários defensores.

A visão do conhecimento enquanto bem foca-se na codificação e na aquisição de conhecimento, podendo ser usado por pessoas e organizações como um recurso estratégico (Clarke e Rollo, 2001). As Organizações têm necessidade de gerir esse precioso bem, ele muitas vezes é incorporado não apenas em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport e Prusak, 1998).

Por esta definição, o conhecimento é a aplicação de informações com base em interpretação pessoal individual e interação com entendimentos pré-existentes e experiências anteriores, semelhante à relação entre *saber o quê* e *saber como*. Esta perspetiva, de que o conhecimento é um produto ou bem, explica as suas dimensões explícita e tácita e o valor de cada uma delas (Clarke e Rollo, 2001; Davenport e Prusak, 1998; Kolb, 1986; Nonaka e Takeuchi, 1995).

No entanto, tomando uma visão inclusiva de conhecimento como um bem com dimensões tanto tácita como explícita, vários estudiosos identificaram as dificuldades em caracterizar o conhecimento como um recurso. Porque o conhecimento é um constructo multidimensional, multifacetado, com uma multiplicidade de implicações estratégicas. A caracterização e medição de conhecimento pode assumir muitas formas diferentes e

podem, na verdade, ser contraditórias (Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992; Nonaka, 1994). Winter (2003) identifica vários desafios que dificultam as tentativas dos investigadores para caracterizar e medir de forma firme o conhecimento como um bem, na medida em que, algum conhecimento pode ser sujeito a transferência involuntária e é difícil de controlar, enquanto que outros conhecimentos são difíceis de transferir voluntariamente, o mesmo quanto à medição, sendo difícil de eliminar a subjetividade relativamente à avaliação da qualidade e à sua quantificação.

Por outro lado, o conhecimento também pode ser entendido como um processo, (Bruner, 1966, p. 72) afirmou que “*Knowing is a process, not a product,*”, o que ilustra o seu ponto de vista que o conhecimento é dinâmico, também Polanyi (1966) explicou o conhecimento como “o processo de conhecimento”. Este processo de conhecimento é pessoal e, portanto, subjetivo e contextual, a partir desta perspectiva, o conhecimento é um fenómeno dinâmico que é recriado, continuamente, a cada momento (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966; Prusak, 2001). No entanto, a responsabilidade pela caracterização da natureza fluída do conhecimento coube a Kolb (1986) ao afirmar que o conhecimento é continuamente obtido e testado nas experiências do aprendiz. A definição do conhecimento como um processo elucida a atribuição de significado pessoal e a atribuição de valor através da análise e avaliação individual das informações e dos dados.

### **2.2.2. Tipos do Conhecimento**

Zack, (1999, p. 132) propõem cinco classificações diferentes de conhecimento: declarativo (*knowledge about*), processual (*know-how*), causal (*know-why*), condicional (*know-when*) e relacional (*know-with*). Outra categorização de conhecimento foi proposta por Wong e Radcliffe, (2000), que caracterizaram outros cinco grupos: conhecimento linguístico, conhecimento formal, conhecimento profissional, conhecimento societal, e sabe-*x*.

Nesta categorização Wong e Radcliffe, (2000), consideram o conhecimento linguístico o composto pela língua, que é um elemento essencial para a extração de informação contido por exemplo nos livros ou manuais técnicos, e para comunicar seja verbalmente seja por escrito, mas também consideram a linguagem corporal como uma forma de comunicação uma vez que pode ser utilizada para, por exemplo, explicar a dimensão de um objeto ou indicar uma direção. Consideram como conhecimento formal aquele que é adquirido numa sala de aula, como por exemplo, o ensino da matemática (a

álgebra, a aritmética ou a estatística) mas pode ser aplicado a qualquer outra disciplina ensinada no cumprimento do ensino escolar regular e acadêmico. O conhecimento profissional é aquele que é empregue no desempenho de uma função dentro de uma organização, normalmente é aprendido de forma progressiva com o tempo (experiência profissional), inclui não só o saber sobre a profissão, mas também o saber executar. O conhecimento societal diz respeito ao conhecimento adequado exigido a um nível social mais amplo e relacionado ao desenvolvimento, à fabricação, às operações de marketing e manutenção do produto que está a ser planeado. Este conhecimento é adquirido parcialmente no trabalho e parte com a experiência de vida e ampliado pelo conhecimento formal. Por último o conhecimento sabe-x, é aquele que permite escolher a informação apropriada para colocar no mercado com sucesso um determinado produto ou serviço, isto é, é preciso saber que conhecimento e quando é necessário, e como o aplicar em cada momento, questões por exemplo do como, o porquê, quem, e quando têm de ser respondidas a cada momento, utilizando “conhecimentos” diferentes para alcançar diferentes objetivos.

Além das taxonomias anteriores do conhecimento, Matusik e Hill, (1998) fornecem as definições, distinções e relações de mais classificações do conhecimento, tais como o conhecimento individual e coletivo, o conhecimento público e privado.

Também Chua, (2002) debateu mais três dimensões para classificar o conhecimento, são elas o conhecimento público-privado, o conhecimento componente-arquitetónico e conhecimento individual-coletivo. Na primeira dimensão, o conhecimento privado refere-se ao conhecimento possuído exclusivamente pela organização onde se incluem as práticas, os processos, a documentação ou as estratégias comerciais exclusivas da organização. Por sua vez, o conhecimento público consiste em conhecimento não detido por uma determinada organização, no qual podemos incluir práticas industriais e profissionais.

Relativamente à segunda dimensão, o conhecimento dos componentes refere-se a uma sub-rotina da operação de uma organização, como os seus recursos, habilidades ou sistemas técnicos, o conhecimento arquitetónico refere-se ao conhecimento de toda a organização, onde se incluem as rotinas e o esquema de toda a organização, necessário para coordenar as várias partes da organização.

Por fim, na terceira dimensão, o conhecimento individual está preocupado com o conhecimento de um indivíduo numa organização, enquanto o conhecimento coletivo é aquele detido pelo grupo de membros da organização onde se incluem as rotinas, as práticas e o consenso organizacional relativo às experiências passadas, os objetivos e missões.

Também Lundvall e Johnson, (1994) propuseram distinções entre quatro tipos diferentes de conhecimento, a saber, *know-what*, *know-why*, *know-how* e *know-who*. Eles referem-se ao *know-what*, como o conhecimento sobre "factos", que é próximo do que normalmente é chamado de informação, pois pode ser dividido em partes. *know-why* refere-se ao conhecimento científico de princípios e leis na mente humana. *know-how* refere-se à capacidade de fazer algo, podemos generalizar como habilidades, e por fim, *know-who* refere-se a uma mistura de diferentes tipos de habilidades, particularmente, a habilidades sociais, envolve informações sobre quem sabe o quê e quem sabe como fazer o quê, como esses diferentes tipos de conhecimento podem ser aprendidos depende se ele é explícito ou tácito.

Outra classificação de conhecimento, que é atualmente amplamente aceite é a taxonomia proposta por (Polanyi, 1966) e mais tarde adotada por outros (Hedlund, 1994; Nonaka e Konno, 1998). Polanyi (1966) debruçou-se pela primeira vez sobre este debate relativamente ao conhecimento, declarando que todo o conhecimento é, ou tácito ou explícito, propôs que o conhecimento explícito, ou *saber o quê (know-what)*, é conhecimento declarativo, é aquele que pode ser facilmente codificado enquanto que o conhecimento tácito, *saber como (know-how)* ou conhecimento processual, é tanto individual como pessoalmente significativo (Polanyi, 1966), explicou que o conhecimento tácito é evidente porque podemos saber mais do que podemos dizer. Este facto parece bastante óbvio, mas não é fácil dizer exatamente o que significa, por outras palavras, enquanto os indivíduos podem ter conhecimento de algo, eles podem achar que é difícil, se não impossível, comunicar eficazmente esses seus conhecimentos para os outros, por exemplo, os indivíduos podem ser capazes de com precisão, e de forma eficaz, executar uma tarefa (saber o quê), no entanto, podem ser incapazes de descrever completamente as ações envolvidas na forma como eles completam a tarefa (saber como), o valor dos seus conhecimentos e a sua aplicação está "dentro" do indivíduo e, portanto, é tácito (Polanyi, 1966).

O conhecimento tácito, é o conhecimento incorporado, é um conhecimento contextual, baseado em compreensão, derivado de crenças pessoais (Kolb, 1971; Kolb, 1976; Polanyi, 1966), a natureza processual do conhecimento tácito impede uma fácil transferência (Nonaka, 1994), inclui a experiência, as competências e as habilidades únicas do indivíduo (Allee, 1997).

Mais tarde, diversos autores (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995; Inkpen, 1998) reforçam o conceito de conhecimento tácito e explícito de Polanyi como uma perspectiva viável, assim, Nonaka define o conhecimento como "crença verdadeira" justificada e considera o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar crenças pessoais como parte de uma aspiração pela verdade (Nonaka, 1994), mais tarde, também Inkpen concorda com esta definição ao afirmar que nas organizações, o conhecimento tácito envolve fatores intangíveis incorporados em crenças, experiências e valores pessoais (Inkpen, 1998).

O conhecimento torna-se assim um conceito relativo tal qual como uma crença pessoal, uma visão que limita muito o seu *status* de objetividade e o seu papel na ciência. Com base no trabalho de Polanyi (1966), Nonaka considera o conhecimento composto de conhecimento tácito e conhecimento explícito. Na sua opinião, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando a comunicação ou o compartilhamento com outras pessoas. As percepções subjetivas, intuições e palpites enquadram-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação e na experiência de um indivíduo bem como nos ideais, valores ou emoções que ele abraça (Nonaka e Takeuchi, 1995).

O conhecimento tácito contém dois tipos de ingredientes. Um primeiro tipo refere-se à experiência relativa à habilidade manual num determinado domínio de atividade prática, o outro refere-se aos modelos mentais, crenças e percepções tão enraizadas que damos como certo. Esta segunda dimensão é cognitiva na sua natureza e gera a imagem da realidade que nos rodeia. A característica mais importante do conhecimento tácito é que é difícil de articular em palavras e comunicá-lo usando a linguagem, está lá no nosso cérebro e corpo, mas, muitas vezes não o sabemos explicar.

Numa expressão muito sugestiva Polanyi sublinhou este aspeto ao afirmar que se deve de reconsiderar o conhecimento humano começando pelo fato de que podemos saber

mais do que podemos dizer (Polanyi, 1966), em contraste com esse conhecimento tácito que é muito subjetivo e difícil de expressar em palavras e números, o conhecimento explícito representa a parte racional do nosso conhecimento que pode ser expressa e explicada facilmente em palavras e números. Pode ser comunicada a outros indivíduos e pode ser processada. Uma das ideias mais importantes sobre essas duas formas de conhecimento vem das suas dinâmicas, como explicado por Nonaka e Takeuchi, (1995), afirmaram que para que o conhecimento tácito seja comunicado e compartilhado dentro da organização, ele deve ser convertido em palavras ou números que todos possam entender. É precisamente durante esse tempo que essa conversão ocorre - de tácito em explícito e, como veremos, novamente em tácito - que o conhecimento organizacional é criado, consideram também que desenvolver e valorizar o conhecimento explícito é característico principalmente da cultura ocidental, enquanto desenvolver e usar o conhecimento tácito com sucesso é uma característica da cultura oriental (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Este tipo de argumentos também podem ser encontrados em trabalhos posteriores, nomeadamente (Andriessen, 2006; Andriessen, 2008; Andriessen e Van den Boom, 2007), no entanto e apesar de o conhecimento tácito ser conhecimento pessoal (Davenport e Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995; Zack, 1999), e porque ele inclui a experiência pessoal, os sentimentos, o julgamento, as intuições e os instintos (Nonaka et al., 2001), torna-se na chave para ganhar vantagem competitiva porque reside na maioria das muitas atividades de uma organização, senão em todas, tais como a resolução de problemas e, especialmente, na inovação (Leonard e Sensiper, 1998).

Também (Buckman, 1998) mencionou que o conhecimento tácito está “escondido” nas cabeças dos funcionários e é a maior base de conhecimento em qualquer organização. A maioria dos conhecimentos tácitos residem nas pessoas e não noutros meios físicos (Cross et al., 2001), e incluem *insights*, intuições que são difíceis de expressar e formalizar, tende a ser contextual, portanto, muito pouco pode realmente ser codificado, armazenado ou transmitido através da tecnologia da informação (Becerra-Fernandez e Sabherwal, 2001).

Mas apesar desta natureza do conhecimento tácito existem várias ferramentas e técnicas bem sucedidas, que são utilizadas como veículos de transferência. A transferência de conhecimento tácito pode ser conseguida com sucesso através de métodos verbais, tais

como comunicações cara-a-cara (Truran, 1998; Zack, 1999) através de abordagens de *mentoring* e *coaching* (Swap et al., 2001), também a tecnologia, (ex. a videoconferência) são usados como métodos de transferência de conhecimento tácito (Zack, 1999).

Em contraste ao conhecimento tácito, o conhecimento explícito é conhecimento baseado na compreensão (Kolb, 1971; Kolb, 1986; Polanyi, 1966), a natureza declarativa do conhecimento explícito presta-o a ser mais facilmente articulado e transferível através de processos formais, deliberados e sistemáticos e (Nonaka, 1994), pode ser codificado, documentado, capturado e armazenado e é um grande trunfo para as organizações (Zack, 1999), nele podemos incluir ferramentas, técnicas e metodologias adotadas (Allee, 1997), o conhecimento explícito é encontrado sob a forma de dados transmissíveis, incluindo livros e relatórios (Nonaka et al., 2001), sistemas de tecnologia de informação, repositórios eletrônicos, World Wide Web, *groupware*, bancos de dados, estas formação utilizadas com sucesso como meio de captura, armazenamento, pesquisa, transferência e partilha de conhecimento (Zack, 1999).

Estas conceções foram resumidas na seguinte Tabela 2.1.

**Tabela 2.1 - Tipos de conhecimento**

| <b>Autores</b>   | <b>Tipo</b>  | <b>Definição</b>  |
|--|--|---|
| Polanyi, (1966)<br>Hedlund, (1994)<br>Nonaka e Konno, (1998).<br>Nonaka, (1994)<br>Nonaka e Takeuchi, (1995)<br>Inkpen, (1998) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tácito saber o quê (<i>know-what</i>)</li> </ul>    | Conhecimento adquirido através da experiência   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Explícito saber o quê (<i>know-what</i>)</li> </ul> | Conhecimento possível de articular é aquele que pode ser facilmente codificado  |
| Lundvall e Johnson, (1994)   | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>know-what</i> (<i>declarativo</i>)</li> </ul>    | Pode ser facilmente codificado conhecimento sobre factos  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>know-why</i>,</li> </ul>                         | Conhecimento científico de princípios e leis na mente humana  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>know-how</i> (<i>processual</i>)</li> </ul>      | Pode ser facilmente codificado  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>know-who</i>.</li> </ul>                         | Refere a uma mistura de diferentes tipos de habilidades, particularmente, a habilidades sociais, envolve informações sobre quem sabe o quê e quem sabe como fazer o quê |
| Zack, (1999)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>declarativo (<i>knowledge about</i>),</li> </ul>    | Pode ser facilmente codificado  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>processual (<i>know-</i></li> </ul>                 | Refere-se à capacidade de fazer algo, pode ser  |

|                          |                                    |  |
|--------------------------|------------------------------------|--|
|                          | <i>how</i> ),                      | generalizado como habilidades  |
|                          | • causal ( <i>know-why</i> ),      | Conhecimento científico de princípios e leis na mente humana   |
|                          | • condicional ( <i>know-when</i> ) | Ex: saber quando prescrever o medicamento  |
|                          | • relacional ( <i>know-with</i> ), | saber a interação entre medicamentos)  |
| Matusik e Hill, (1998)   | • Conhecimento individual          | Criado e pertença de um indivíduo  |
|                          | • Conhecimento coletivo            | Criado e pertença da organização   |
|                          | • Conhecimento público             | Conhecimento não detido por uma determinada organização onde podemos incluir práticas industriais e profissionais  |
|                          | • Conhecimento privado.            | Conhecimento possuído exclusivamente pela organização onde se incluem as práticas, os processos, a documentação ou as estratégias comerciais exclusivas da organização                         |
| Wong e Radcliffe, (2000) | • Conhecimento linguístico         | Inclui a linguagem verbal e corporal essenciais para a aquisição e para o processo cognitivo   |
|                          | • Conhecimento formal              | Usado intencionalmente ou subconsciente é adquirido na sala de aula, nas bibliotecas e laboratórios  |
|                          | • Conhecimento profissional        | Necessário para desempenhar determinada função numa organização  |
|                          | • Conhecimento societal            | É adquirido parte na empresa e parte pela experiência pessoal (aumentado pelo conhecimento formal, ex; ergonomia, requisitos de segurança de um produto  |
|                          | • sabe- <i>x</i> .                 | O <i>x</i> representa o <i>What, Where, Why, Who, Which</i> , e <i>How</i> , que são impostas às tarefas de um projeto pelos seus objetivos e devem ser respondidas pelos criadores do projeto |
| Chua, (2002)             | • Público                          | Conhecimento não detido por uma determinada organização onde podemos incluir práticas industriais e profissionais  |
|                          | • Privado                          | Conhecimento possuído exclusivamente pela organização onde se incluem as práticas, os processos, a documentação ou as estratégias comerciais exclusivas da organização                         |
|                          | • Componente                       | Uma sub-rotina da operação de uma organização, como os seus recursos, habilidades ou sistemas técnicos   |
|                          | • Arquitetónico                    | Conhecimento de toda a organização, onde se incluem as rotinas e o esquema de toda a organização, necessário para coordenar as várias partes da organização                                    |
|                          | • Individual                       | Conhecimento de um indivíduo numa organização  |
|                          | • Coletivo                         | Detido pelo grupo de membros da organização onde se incluem as rotinas, as práticas e o consenso organizacional relativo às experiências passadas, os objetivos e missões.                     |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### **2.2.3. Características do Conhecimento**

Podemos analisar o conhecimento através do estudo das suas quatro características principais: O seu grau de tacitividade (Polanyi, 1966), o seu grau de especificidade (Williamson, 1985), o seu grau de complexidade (Nelson e Winter, 1982) e, por fim, o seu grau de independência (Hansen, 1999).

A tacitividade diz respeito à implícita e não codificada acumulação de habilidades que resultaram da aprendizagem através da prática. Polanyi, (1966) argumenta que competências baseadas em habilidades fazem uso do conhecimento tácito, ou seja, aquele que não está catalogado ou sistematizado. Tais competências são desenvolvidas, acumuladas e refinadas a partir da prática. A tentativa de imitação do conhecimento tácito é problemática do ponto de vista operacional, já que muitas idiosincrasias, (ex: a cultura, os valores, entre outros recursos intangíveis), também estão envolvidas e deveriam ou teriam também de ser imitadas, desta forma, a tacitividade tem potencial para gerar ambiguidade, e com isso, competências que sustentam o desempenho que provavelmente não poderão ser entendidas ou copiadas.

Os investigadores concordam que o desempenho de uma empresa não depende do conhecimento de que a empresa pode acumular, mas da sua habilidade para transformar esse conhecimento em ação (Bustamante, 2007). A capacidade que a empresa tem para identificar o valor do conhecimento, absorvê-lo e usá-lo como vantagem pode melhorar o desempenho da organização (Cohen e Levinthal, 1990). Mas, para transformar o conhecimento em ação, as organizações precisam de entender as suas principais características, desenvolvendo-se por isso o estudo sobre o conhecimento e as características das características envolvidas na sua transferência. Assim Reagans e McEvily (2003) concentraram-se apenas numa das propriedades de conhecimento, no seu grau de tacitividade (trata-se da capacidade de codificar a informação que vai ser transferida), argumentam que, quando o emissor e o recetor têm um entendimento comum a transferência de informações é mais fácil, também sustentam que o conhecimento tácito será mais fácil de ser comunicado quando a ligação à rede de conhecimento é forte, sugerem ainda que a transferência de conhecimento tácito pode exigir uma comunicação bidirecional robusta e interativa entre as partes.

A complexidade diz respeito ao facto da organização deter uma grande quantidade de ativos e habilidades ou capacidades que são interdependentes. A complexidade, e por consequência a ambiguidade, surge de uma série de fatores tais como as rotinas organizacionais, novas tecnologias, as experiências individuais ou das equipas (Reed e DeFillippi, 1990). Nelson e Winter (1982) afirmam que as grandes organizações são complexas e que a imitação das suas rotinas por outras empresas pode ser analisada a partir de dois extremos. Num, ao analisar um produto fabricado a partir de uma combinação de recursos com alta padronização tecnológica, isto é, um concorrente pode copiar o produto ao decompor a engenharia utilizada, permitindo a identificação dos elementos e a natureza da sua combinação. No outro extremo, uma rotina pode envolver idiosincrasias da firma e conhecimento tácito, o que torna muito difícil e altamente problemático replicá-lo com sucesso, já que esse tipo de rotina envolve uma grande complexidade de ativos intangíveis.

A especificidade refere-se às habilidades e ativos que são específicos de uma interação com um parceiro em particular, essas características podem criar ambiguidade causal, e com isso, uma barreira à imitação o que resulta numa vantagem competitiva (Reed e DeFillippi, 1990). A especificidade pode ser também denominada de interconectividade (*interconnectedness*) (King, 2007) ou característica ambígua (King e Zeithaml, 2001; Ambrosini e Bowman, 2010), termos utilizados por diferentes autores mas que representam o mesmo fenómeno.

Também Szulanski (1996) mencionou esta característica importante do conhecimento a que chamou de “*causal ambiguity*” ou ambiguidade causal, quando o conhecimento a ser comunicado tem uma elevada ambiguidade causal o seu intercâmbio é mais problemático, devido à dificuldade em compreender todo o conceito, sustenta que uma troca eficaz do conhecimento exige que as partes envolvidas tenham um bom nível de comunicação, mas para se poder comunicar corretamente o conhecimento que está a ser trocado, este precisa de ser bem entendido ou precisa de ter um baixo grau de ambiguidade causal (Argote et al., 2003).

Nas Organizações a ambiguidade causal acontece porque, em muitas situações, existe dificuldade em explicar o nexos de causalidade entre as decisões dos gestores e o desempenho das empresas (Demsetz, 1973; Lippman e Rumelt, 1982; Barney, 1991), o que também a constitui como uma forte barreira contra a imitação originada pela inabilidade

dos competidores em compreender quais as competências são fonte da vantagem competitiva.

Segundo King e Zeithaml (2001) e King (2007), a ambiguidade causal é o mais importante mecanismo de isolamento e a melhor forma de proteger os recursos contra a imitação pelos concorrentes. Outros estudos teóricos têm demonstrado a influência positiva da ambiguidade causal na geração de vantagem competitiva (Reed e DeFillippi, 1990; King, 2007; Lippman e Rumelt, 1982; King e Zeithaml, 2001; Simonin, 1999).

King e Zeithaml (2001) estabeleceram duas outras dimensões para a ambiguidade causal, a ligação ambígua (*linkage ambiguity*) e a característica ambígua (*characteristic ambiguity*). A primeira diz respeito à dúvida dos tomadores de decisão sobre a ligação entre a competência (ou recurso) e o desempenho (ou vantagem competitiva), ou seja, podemos entender que a “ligação ambígua” e “ambiguidade causal” são termos sinónimos, já a “característica ambígua” diz respeito à ambiguidade inerente ao recurso em si. Ambrosini e Bowman (2010) afirmam que a característica ambígua ocorre devido à complexidade da natureza dos recursos, e com isso, os gestores não conseguem entender profundamente como funcionam. Segundo eles, ainda, é provável que tal complexidade ocorra devido ao fato de muitos recursos serem uma combinação de várias componentes tangíveis e intangíveis interrelacionadas e complementares. Assim, a geração da ligação ambígua provém da combinação entre recursos com característica ambígua.

Por último, e relativamente à independência, como exemplo, num contexto de tecnologia da informação, o conhecimento pode ser uma peça autónoma ou parte de um sistema. Hansen, (1999) afirmou que uma peça autónoma como, por exemplo, um módulo de um *software* pode ser facilmente transferido, no entanto, quando o módulo de software é dependente ou faz parte de um sistema maior, a sua transferência é mais complexa, essa complexidade agregada deve-se principalmente à necessidade de entender a maneira como funciona o sistema como um todo.

### **2.3. A transferência de conhecimento**

Dada a importância deste tópico grande parte da literatura centra-se na área do comércio internacional (Park et al., 2015) e nos fatores que podem influenciar a eficácia e as consequências da transferência de conhecimento, nesses fatores incluem-se a motivação (Gupta e Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996), a capacidade de absorção (Lane et al.,

2001; Lyles e Salk, 1996), as características do conhecimento transferido (Birkinshaw et al., 2002), a capacidade de disseminação (Minbaeva e Michailova, 2004), a capacidade de transferência de conhecimento (Park, 2011), o contexto organizacional (Evangelista e Hau, 2009), e também em fatores sociais, tais como o capital humano (Kale et al., 2000), a cultura de partilha (Park, et al., 2012), a capacidade de desenvolvimento de redes de relacionamento (Choi e Johanson, 2012), a semelhança interpessoal (Mäkelä et al., 2012). A maioria da literatura existente concentra-se na transferência de conhecimento tácito entre os pares, de modo que a relevância da transferência de conhecimento explícito é ainda pouco clara, provavelmente porque carece das características distintivas dos recursos estratégicos associados à limitada replicação e imitabilidade por parte dos concorrentes (Anh et al., 2006).

Vários constructos conceitualmente semelhantes à transferência de conhecimento têm sido utilizados na literatura sobre transferência de conhecimento como por exemplo, a partilha de conhecimento é um termo amplamente utilizado pelos investigadores, que têm muitas vezes usado de forma alternada os termos partilha de conhecimentos e transferência (Renzl, 2006).

Há uma extensa literatura que fornece evidências de que os termos partilha de conhecimento (*Knowledge Sharing (KS)*) e transferência de conhecimento (*Knowledge Transfer (KT)*) foram usados indistintamente por alguns investigadores da gestão do conhecimento (Kumar e Ganesh, 2009; Liyanage et al., 2009) expuseram que KS e KT foram discutidos de forma conjunta, muitas vezes devido à falta de clareza sobre os conceitos na literatura. Paulin e Suneson (2012) reconheceram esse equívoco e, de facto, produziram um trabalho onde tentaram distinguir as diferenças entre os conceitos. (cf. Tabela 2.2)

Assim, o primeiro é diferente do segundo, na medida em que a partilha de conhecimento é definida como a transferência de conhecimento a nível interpessoal, que ocorre no decurso da interação social entre indivíduos (Barner-Rasmussen, 2003), e pode, ou não, ser planeada ou mesmo intencional, enquanto, a transferência de conhecimento, refere-se, tipicamente a uma atividade formalmente organizada com um fim específico (Szulanski, 2000). Exemplo disso são a passagem de melhores práticas organizacionais ou um conjunto específico de conhecimento ou habilidades por um expatriado. No entanto, a partilha de conhecimento pode ocorrer, por exemplo, quando os colaboradores discutem

um problema de trabalho causado por um equipamento, ou um gestor que troca informação com um colega de outro departamento para obter informações de que ele necessita (Makela, 2007). De facto, como Renzl (2006) argumentou, enquanto a transferência de conhecimento é a transmissão de conhecimentos diretamente da fonte para o recetor, a partilha de conhecimento enfatiza o carácter coletivo do conhecimento que emerge da interação entre indivíduos e grupos.

**Tabela 2.2 – Diferença entre partilha e transferência de conhecimento**

| Conceito                      | Características  |
|-------------------------------|--|
| Partilha de conhecimento      | É uma etapa crítica de transferência de conhecimento usando uma estratégia pessoal, ocorre a um nível individual (partilha não-direcional) é um processo de pessoas para pessoas.  |
| Transferência de conhecimento | Envolve grande participação da fonte (remetente que compartilha o conhecimento) e o recetor (quem adquire o conhecimento) (usando estratégia pessoal) pode ocorrer a um nível individual, bem como a níveis mais elevados, tais como grupo, linha de produto, departamento ou divisão e da própria organização. É mais complexo do que a partilha de conhecimento. |

**Fonte:** Liyanage et al., 2009; Paulin e Suneson, 2012

A transferência de tecnologia também é usada frequentemente na literatura sobre transferência de conhecimento. No entanto, a transferência de tecnologia é diferente de transferência de conhecimento, especificamente, a transferência de conhecimento implica um constructo mais amplo é dirigido mais para a compreensão dos porquês da mudança. A transferência de tecnologia é um constructo mais restrito e mais orientado, que geralmente incorpora determinadas ferramentas que mudam o ambiente (Gopalakrishnan e Santoro, 2004).

Outro constructo, também utilizado na literatura sobre transferência de conhecimento são os *Knowledge Spillover* ou externalidades de conhecimento, muito similar aquilo que entendemos por transferência de conhecimento e refere-se às externalidades positivas que as empresas recebem em termos de conhecimento do ambiente em que operam (Anselin et al., 1997).

Este constructo, nomeadamente em relação à inovação, é tipicamente definido numa perspectiva inter-organizacional (ou seja, *spillovers* de conhecimento externo) e representa a

transferência de conhecimento para além do que se pretendia (Ibrahim e Fallah, 2005), por exemplo, a Firma A investe em I&D e, de seguida, a empresa B explora o conhecimento da empresa A para as suas próprias atividades inovadoras, beneficiando assim dos esforços de inovação da empresa A (Yang et al., 2010), no entanto também podemos considerar o *spillover* do conhecimento interno, que existe quando o conhecimento gerado dentro de um único projeto de investigação contribui ou estimula outras inovações dentro da mesma empresa (Henderson e Cockburn, 1996).

Para ser útil, o conhecimento deve ser continuamente partilhado, (Allee, 1997; Davenport e Prusak, 1998; Grant, 1996), a literatura sobre a transferência de conhecimento é muito ampla, esta revisão da literatura, centra-se em como o conhecimento é definido e partilhado. A literatura sobre partilha de conhecimento concentra-se principalmente nas estratégias das organizações relativamente à gestão do conhecimento e no grau de sucesso das estratégias utilizadas (Cook e Whitmeyer, 1992; Davenport e Prusak, 1998), ao nível individual, a literatura sobre a partilha de conhecimentos foca-se, fundamentalmente, nas redes que os indivíduos criam para partilhar conhecimentos e nas barreiras que as organizações devem de remover para encorajar os colaboradores a partilhar o conhecimento (Hendriks, 1999; Lahti et al., 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995; Quinn et al., 1996; Weiss, 1999).

A definição de partilha de conhecimento deriva das perspetivas que podemos ter do conhecimento, se o entendemos como um bem, neste caso, em função da sua posse, então a partilha de conhecimento define-se como a transferência declarada de conhecimento codificado. Mas se perspetivarmos o conhecimento como um processo, a partilha de conhecimento será em função da interação que gera o conhecimento, assim, a partilha de conhecimentos vista através da perspetiva da interação define-se como resultado da aprendizagem através de interações tácitas e pessoais. Independentemente da posição, a partilha de conhecimento é vital para o sucesso das organizações (Hendriks, 1999; Grant, 1996; Nonaka e Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966; Weiss, 1999; Davenport e Prusak, 1998; Allee, 1997).

Tal como encontrámos diversas definições para o constructo conhecimento, e a formas similares para o constructo transferência de conhecimento, podemos também encontrar algumas definições de transferência de conhecimento. Por exemplo, pode ser definida como um processo bilateral de troca de conhecimento entre o remetente e o

recetor (Szulanski, 1996). Wang et al., (2004) concebem a transferência de conhecimento como um processo de troca sistemática e organizada de informações e de competências entre entidades, também é definida como o processo pelo qual os membros de uma organização aprendem uns com os outros (Kalling, 2003), outros também conceitualizam a transferência de conhecimento como um processo de aprendizagem (Saka-Helmhout, 2009), e por último, a transferência de conhecimento também foi definida como uma tentativa de uma entidade copiar um tipo específico de conhecimento de outra entidade. Apesar das inúmeras definições de transferência de conhecimento, a maioria dos investigadores adotou a definição de Argote e Ingram, (2000), que definem a transferência de conhecimento na organização como o processo através do qual uma unidade (por exemplo, grupo, departamento ou divisão) é afetada pela experiência do outro, tal como outros adotamos a definição de transferência de conhecimento na organização como a divulgação ou troca de conhecimento explícito ou tácito, ideias, experiências, habilidades ou tecnologia entre os colaboradores ou grupos de funcionários (Cabrera e Cabrera, 2002; Wang et al., 2008) para obter um benefício máximo, o conhecimento deve fluir rápida e eficazmente para onde ele é necessário na organização (Holtshouse, 1998) e deve ser transferido na estrutura da organização em qualquer direção (Mom et al., 2007).

A partir da revisão da definição de transferência de conhecimento, e entendendo a transferência de conhecimento como um processo, Szulanski (1996) decompõe este processo em quatro fases: A primeira fase, a da iniciação, compreende todos os eventos que levam à decisão de transferir. A segunda fase, a da implementação, que começa com a decisão de prosseguir, durante esta fase, os recursos fluem entre o beneficiário e a fonte, estabelecem-se laços sociais específicos de transferência entre a fonte e o recetor e o conhecimento transferido é muitas vezes adaptado para atender às necessidades do destinatário. A fase seguinte, é a fase da rampa de aceleração, esta inicia-se quando o destinatário começa a usar o conhecimento transferido, isto é, após o primeiro dia de uso, por último a fase de integração, que começa depois de o destinatário conseguir resultados satisfatórios com o conhecimento transferido.

No entanto, e previamente ao processo de transferência de conhecimento é necessário que se verifiquem outros dois importantes processos que são distintos entre si. A aquisição de conhecimento e a aprendizagem. A aquisição envolve o acesso ao conhecimento e é um primeiro passo, importante, no desenvolvimento de novas capacidades (Szulanski, 1996), a aprendizagem, por outro lado, pode ser definida como a assimilação do conhecimento

transferido para a base de conhecimento existente da empresa (Lane e Lubatkin, 1998) e a sua aplicação subsequente (Szulanski, 1996). Embora a aprendizagem organizacional e a aquisição do conhecimento estejam intimamente ligadas (Lyles e Salk, 1996), é importante reconhecer que a aquisição do conhecimento não resulta necessariamente na aprendizagem.

A literatura estabelece relações entre a aprendizagem, conhecimento e partilha de conhecimentos, na verdade, a partilha de conhecimento é moldada pela forma como o conhecimento é definido e está dependente de ser aprendido para ser útil, enquanto a aprendizagem e conhecimento foram explorados a nível individual, a partilha de conhecimentos na literatura permanece em grande parte no nível organizacional.

Ter capacidade de aprendizagem interna é importante porque as empresas precisam de desenvolver um certo nível de conhecimento interno para que eles possam compreender e aplicar conhecimentos externos (Cohen e Levinthal, 1990; DeCarolis e Deeds, 1999), mais, o conhecimento e a criação de informações úteis ocorre através de intercâmbios sociais que ocorrem no dia-a-dia, a criação destas rotinas acontecem no ambiente social e cultural da organização (Galunic e Rodan, 1998). A VBC considera a cultura como um fator importante para o resultado de qualquer transferência de conhecimento, por essa razão, quando a transferência de conhecimento envolve parceiros de diferentes nacionalidades, os problemas relacionados com as diferenças culturais, as opiniões, as crenças e atitudes acentuam-se (Kale et al., 2000), por exemplo, as comunicações podem ser um problema se a fonte e o recetor não falarem a mesma língua, além disso a aprendizagem pode-se deteriorar devido a barreiras impostas pela cultura, língua, e formação educacional, tornando a transferência de conhecimento mais difícil (Kale et al., 2000).

A maioria dos trabalhos de hoje é colaborativo, entende-se por isso que a maioria do conhecimento relacionado com o trabalho seja coletivo, com nenhum indivíduo a "possuí-lo", muitas vezes realiza-se socialmente e é difícil de recolher e organizar (Brown e Duguid, 1998), no entanto, a maior parte do conhecimento organizacional é ainda controlado a nível individual, de modo que, para as organizações o capitalizarem com sucesso, os seus colaboradores devem de estar dispostos a envolverem-se em atividades de intercâmbio de transmissão de conhecimentos de forma voluntaria (Kelloway e Barling, 2000). Partilhar o conhecimento exige que os participantes interajam uns com os outros,

quer cara-a-cara ou através de meios explícitos, por definição, o ato requer uma transferência de conhecimento a partir de um indivíduo para outro indivíduo ou grupo (Kelloway e Barling, 2000).

Partilha de conhecimentos no trabalho pode implicar saber o quê (*know-how*), saber porquê, ou *know-why* (Blumentritt e Johnston, 1999). Pode incluir documentos relacionados com o trabalho, normas organizacionais, procedimentos ou experiência pessoal (Lu e Beamish, 2006), também pode envolver sabe-quem, em formas tais como contactos organizacionais, contatos pessoais, ou *networking*, *storytelling*, reuniões de aprendizagem e cara-a-cara são alguns métodos tradicionais comuns de partilha de conhecimentos, embora com a explosão de ferramentas de tecnologia de informação, tais como software de colaboração, *e-mail* e comunidades *on-line* (fóruns de discussão on-line, intranets) criaram formas adicionais de partilha ao longo do tempo e espaço.

A partilha de conhecimento tem sido associada ao desempenho da inovação (Sáenz et al., 2009), ao contrário, a falta de partilha de conhecimento leva à perda de conhecimento e resultará em ineficiência organizacional (Belinke, 2010), tais como erros que se repetem na organização, o tempo que se desperdiça na duplicação de trabalho ou a "reinventar a roda," a dificuldade em criar e reutilizar informação, atrasos no ajuste da direção estratégica, a resolução mais lenta dos problemas e "produção" mais lenta de inovação (Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995; Ipe, 2003).

### **2.3.1. SECI**

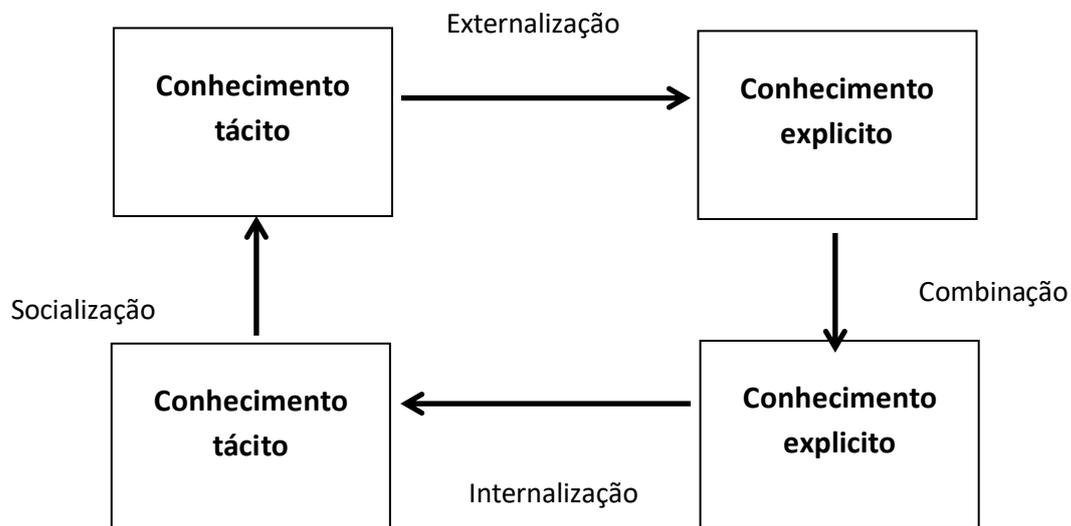
Não é possível abordar o tema do conhecimento nas organizações sem mencionar Ikujiro Nonaka que no início da década de 90, com os seus vários co-autores Hirotaka Takeuchi, Georg Von Krogh e outros, criaram um modelo dinâmico para ilustrar a criação de conhecimento organizacional. O modelo SECI (o acrónimo significa Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) que foi proposto pela primeira vez em 1991 (Nonaka, 1991).

Este modelo (cf. Figura 2.2) teve a sua origem em estudos sobre a criação de informação e sobre a inovação nas empresas (Nonaka e Yamanouchi, 1989; Nonaka e Kenney, 1991; Nonaka, 1988; Nonaka, 1991) e passou por duas fases de desenvolvimento, sendo mais tarde refinado e popularizado no livro *The Knowledge Creating Company* (Nonaka e Takeuchi, 1995). O principal pressuposto comportamental deste modelo é que,

as empresas criadoras de conhecimento incentivam continuamente o fluxo de conhecimento entre indivíduos e grupos de colaboradores para melhorar as ações de conhecimento tácitas e explícitas, pressupõe que o conhecimento é criado e melhorado à medida que ele flui através dos diferentes níveis da organização e entre indivíduos e grupos, assim, a criação do valor do conhecimento faz-se através de sinergias entre os detentores do conhecimento (tanto individual como grupal) e dentro de um contexto organizacional de apoio e desenvolvimento.

É importante realçar que, antes do desenvolvimento do modelo SECI, o paradigma existente de criação de conhecimento era um processamento eficiente da informação num ciclo de “*input-processo-output*” nas organizações. Essa visão representava uma visão bastante passiva e estática da organização. O modelo SECI torna-se importante porque Nonaka e Takeuchi introduziram o conceito de conhecimento tácito na criação de conhecimento, contribui para a compreensão da criação do conhecimento, destacando a interação do conhecimento tácito e explícito (Hoe, 2001), e também porque desafiou o antigo paradigma, oferecendo uma visão dinâmica da criação do conhecimento e a dualidade do conhecimento tácito e explícito (Hoe, 2001).

**Figura 2.3 – Processo de conversão do conhecimento**



**Fonte:** Nonaka (1994) p19

A novidade destas ideias e a sua relação tornaram este modelo de criação de conhecimento num novo paradigma para a dinâmica do conhecimento organizacional.

Nonaka, (1994) considera duas dimensões para a criação do conhecimento: uma dimensão epistemológica e uma dimensão ontológica. A primeira está relacionada com a conversão do conhecimento do nível tácito para o nível explícito, e do nível explícito para o nível tácito, assim, identificou quatro modos de conversão do conhecimento (cf. Figura 2.3).

A segunda dimensão está relacionada com a conversão de conhecimentos de indivíduos para os grupos e para a organização, combinando estes dois movimentos, Nonaka obtém um modelo em espiral para criação e processamento de conhecimento (cf. Figura 2.3), e também faz uma suposição fundamental que é o núcleo do modelo SECI: O pressuposto de que o conhecimento é criado através da conversão entre o conhecimento tácito e explícito permitiu-lhe postular quatro diferentes 'modos' de conversão do conhecimento: (1) do conhecimento tácito para o conhecimento tácito, (2) do conhecimento explícito para o conhecimento explícito, (3) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, e (4) do conhecimento explícito para conhecimento tácito (Nonaka, 1994)

O primeiro processo (conversão de tácito para tácito), a socialização, é o processo pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento tácito através da partilha de experiências, observação de outros e pela prática, o que ajuda ao desenvolvimento de modelos mentais. Como exemplo de socialização temos o treino no local de trabalho.

A externalização é o segundo processo e é diferente do anterior, é o processo de articulação do conhecimento tácito (conversão de tácito para explícito). Esse processo de transformação baseia-se na ideia de que o conhecimento tácito e explícito são duas formas complementares de conhecimento numa interação contínua, isso é desencadeado por um diálogo entre os colaboradores de uma organização, onde se inclui o uso de metáforas e o desenvolvimento de novas formas de codificação.

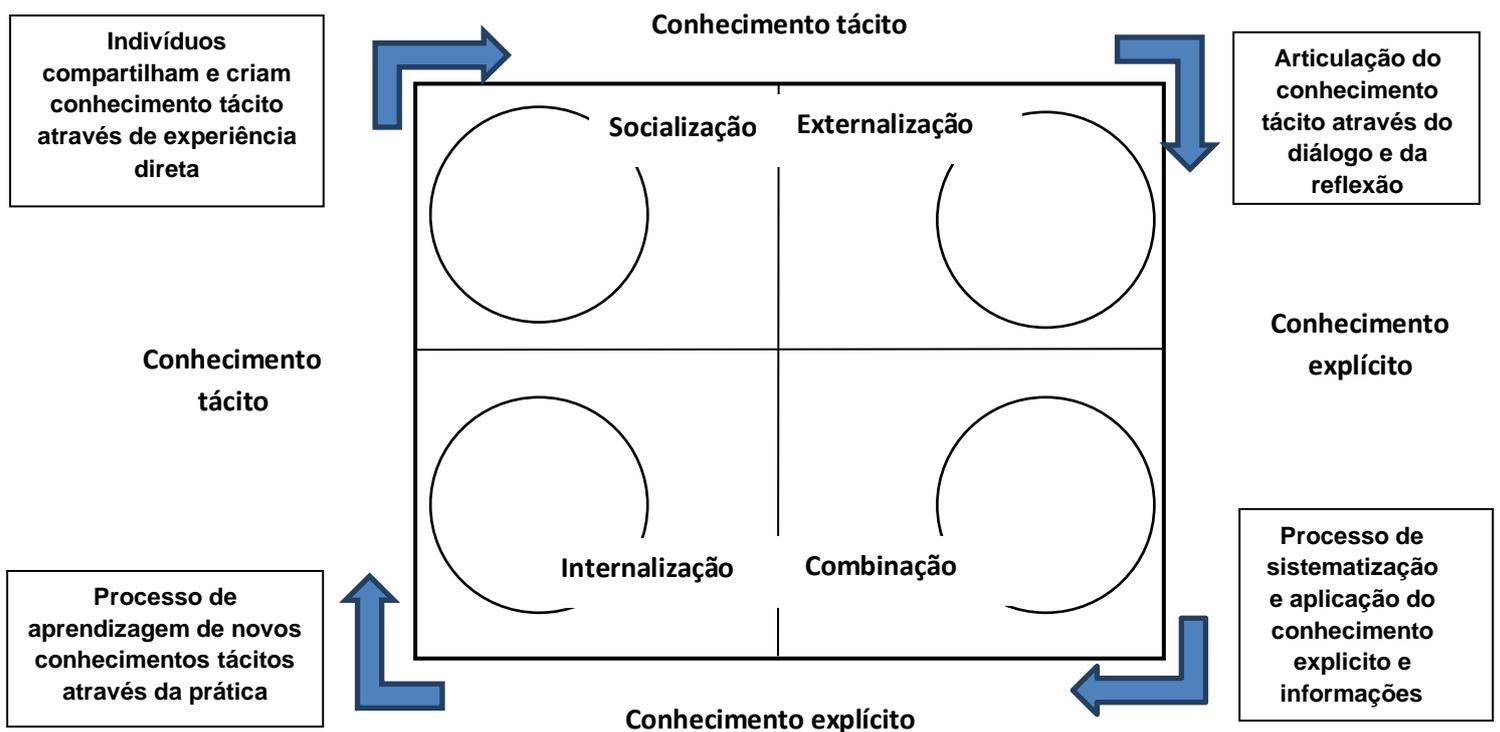
O terceiro processo, transformação do conhecimento de explícito para explícito, a combinação, é o resultado da interação social através da linguagem e é onde a justaposição de diferentes tipos de conhecimento explícito cria novos conhecimentos. A criação de manuais, documentos, bancos de dados são exemplos do processo de combinação.

E por fim, o quarto processo e último, a transformação de explícito para tácito, a internalização, este processo lida com a transformação do conhecimento explícito em

conhecimento tácito, ocorre quando os funcionários partilham os seus modelos mentais e *know-how* técnico, trata-se de aprender-fazendo.

Os três primeiros processos relacionam-se com a visão de Nonaka relativamente à aprendizagem organizacional, enquanto o último está relacionado com a aprendizagem individual. Com base nestas ideias, Nonaka conclui que as organizações criam conhecimento continuamente e reestruturam a base do conhecimento existente através da sinergia dos quatro processos fundamentais de transformação do conhecimento, ou seja, a criação de conhecimento centra-se na construção do conhecimento tácito e explícito e, mais importante, no intercâmbio entre estes dois aspetos do conhecimento através da internalização e externalização (Nonaka, 1994).

**Figura 2.4 – A espiral do conhecimento**



Fonte: Nonaka, (1994)

### 2.3.2. Críticas ao modelo SECI

Tendo esta teoria sido descrita pela primeira vez em 1994, desde logo, atraiu algumas críticas.

Em 1995, Adler argumentou que sofria de um contraste muito estático entre o conhecimento tácito e explícito, que considerava inadequado para um modelo dinâmico de inter-relação tácito-explícito do conhecimento.

A socialização e a combinação são processos projetados para troca de conhecimento de uma pessoa para outra, e não para a transformação do conhecimento. Assim, o modelo de Nonaka não é realmente um ciclo de processos de conversão de conhecimento, conforme reivindicado pelos autores.

Posteriormente em 2009, Harshafirmou que a Nonaka não considera o fato de que uma parte significativa do conhecimento inicial flui através do ciclo muitas vezes, o que realmente significa que existe uma espécie de conhecimento reutilizável, além disso, Harsh lembra-nos que qualquer conversão ou transferência de conhecimento consome tempo, o que não aparece como uma variável no modelo da dinâmica do conhecimento. O conhecimento organizacional muda com o tempo e o efetivo conhecimento de uma organização pode ser aumentado através da sua reutilização, portanto, o conhecimento reutilizável é um fato da vida organizacional e deve ser incluído na modelo da dinâmica do conhecimento. Como o modelo SECI é basicamente uma construção bidimensional, Harsh introduz uma terceira dimensão, propondo uma terceira dimensão na gestão do conhecimento, do conhecimento tácito, o explícito e a reutilização do conhecimento (Harsh, 2009).

O modelo SECI de (Nonaka e Takeuchi, 1995) destaca a aprendizagem organizacional como um processo social, mostra também a necessidade de converter diferentes tipos de conhecimento de forma cíclica para criar vantagem competitiva, essencialmente, a aprendizagem organizacional envolve um conjunto recorrente de atividades para modificar um tipo de conhecimento, por exemplo, conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. No entanto, alguns processos como a externalização e a combinação favorecem o conhecimento explícito, enquanto outros como a socialização e a internalização favorecem o conhecimento tácito. Os processos que favorecem o conhecimento tácito tendem a compartilhar as características dos processos de conhecimento informal, ou seja, são de natureza espontânea e voluntária.

Sugere que certas ações organizacionais não favorecem o conhecimento tácito e estes são geralmente os processos de externalização e combinação, muitas organizações

modernas, que dependem amplamente do uso da tecnologia de informação, correm o risco de relegar o conhecimento tácito isto ocorre porque a tecnologia de informação limita-se à transferência de conhecimento (Johannessen, et al.,2001), por outro lado, os processos informais de conhecimento facilitam o conhecimento tácito. De acordo com Swap et al.,(2001), muito conhecimento organizacional é transferido informalmente através de processos de socialização e internalização.

Nonaka e Takeuchi, (1995) sugeriram que a internalização está intimamente relacionada com a aprendizagem organizacional, isso ocorre porque a internalização é o processo em que a aprendizagem é alcançada, por exemplo, quando os indivíduos leem o conhecimento explícito que encontram nos manuais internos da organização, eles internalizam e aplicam o que leram no seu trabalho diário (Sabherwal e Becerra-Fernandez, 2003), isso enriquece ainda mais o seu conhecimento tácito através da transferência de conhecimento explícito.

### **2.3.3.O conceito de *Ba***

Como fundamento desses quatro processos básicos de criação e processamento de conhecimento está *Ba*, trata-se uma construção filosófica enraizada na sociedade japonesa que se relaciona com os elementos físicos, relacionais e espirituais de 'Lugar', ou talvez numa forma mais expansiva de 'contexto'.

Tal como definido por Nonaka como o contexto no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado, reconhecendo-se o facto de que o conhecimento precisa de um contexto para existir (Nonaka et al., 2001), este contexto pode ser tangível, intangível ou qualquer combinação entre estes elementos. Nesta perspetiva, o conceito de conhecimento está fortemente relacionado com um determinado contexto material e cultural, além do fato de ser considerado uma crença pessoal. O conhecimento que pertence a determinada pessoa pode ser partilhado, recriado ou amplificado quando essa pessoa é um ator ativo em *Ba*. Nonaka considera que *Ba* é conhecimento quando define *Ba* como uma interação e não um espaço físico contendo conhecimento ou indivíduos que têm conhecimento. (Nonaka et al., 2001)

Quatro diferentes noções de *Ba* são então definidas em relação a cada um dos quatro quadrantes do modelo SECI (resumidos na Tabela 2.3), que juntos compõem a espiral de conhecimento Estes são os seguintes:

1. A origem de *Ba*: Um local onde os indivíduos podem partilhar sentimentos, emoções e experiências. Este conceito capta a importância da presença na transferência de conhecimento, enfatiza a necessidade de se comunicar mais do que o específico e o técnico, focando-se em estabelecer normas de comunicação e de troca de emoções, de desenvolvimento da partilha de modelos e experiências mentais. No contexto multi-organizacional, isso exigirá a criação de relações pessoais fortes.
2. O diálogo em *Ba*: Trata-se de um espaço onde o conhecimento tácito é transferido e documentado para a forma explícita. Dois dos métodos chave utilizados são, através do diálogo e da criação de metáforas. Trata-se do desenvolvimento criativo de sistemas que facilitem a transferência deste conhecimento recém-categorizado numa forma que será útil para outros grupos para além dos criadores do conhecimento e, através destes, para as organizações envolvidas em projetos ou empreendimentos multi-organizacionais.
3. O sistema em *Ba*: trata-se de um espaço virtual, enfatiza a colaboração para desenvolver e partilhar a aprendizagem recém acumulada através da organização, é frequentemente utilizada tecnologia de informação para facilitar a aprendizagem auxiliando a recombinação do conhecimento explícito existente para formar novos conhecimentos e sincronizando a contribuição de vários grupos para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

E por fim,

4. O exercício em *Ba*: trata-se de um espaço onde o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito. Centra-se na transferência e internalização do conhecimento organizacional anteriormente partilhado de volta ao conhecimento e rotinas dos colaboradores. Nesta fase a utilização do *mentoring* pelos colegas ou pelos gestores e o uso do *Team Bulding* para criar um nível de compromisso pessoal com os objetivos partilhados é valioso. Num contexto multi-organizacional, o uso de equipas multidisciplinares e o desenvolvimento e partilha de novas rotinas e sistemas são procedimentos importantes que devem de ser praticados.

**Tabela 2.3 - Sumário da implementação do SECI nas Organizações**

| <b>Elemento SECI</b>             | <b>Elementos-chave</b>  |
|----------------------------------|---|
| Socialização e Origem em Ba      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Concentra-se nas barreiras potenciais às trocas pessoais de conhecimento.</li><li>• Emprega sistemas cara-a-cara entre organizações</li></ul> |
| Externalização e Diálogo em Ba   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento criativo de sistemas para agregar conhecimento tácito</li></ul>   |
| Combinação e sistema em Ba       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver rotinas multi-organizacionais.</li><li>• Solidificar compromissos partilhados e modelos mentais</li></ul>                         |
| Internalização e Exercício em Ba | <ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de conhecimentos e rotinas compartilhados.</li><li>• Mentoriação através dos limites organizacionais</li></ul>                        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### **2.4. A transferência de conhecimento através da Internacionalização**

Antes de nos focarmos nas teorias de internacionalização que têm como fator central do processo o conhecimento optámos por fazer uma breve revisão das teorias sobre o tópico de modo a sermos mais elucidativos da sua importância.

É consensual que a internacionalização é um tema importante para as empresas, uma vez que, geralmente, a internacionalização resulta num crescimento vital, numa aprendizagem geradora de resultados úteis (Zahra et al., 2000) e num melhor desempenho financeiro (Lu e Beamish, 2001).

Como tal tem-se registado um crescente número de pesquisas centradas na internacionalização das empresas e sobre as várias teorias e as diferentes perspetivas. As várias abordagens contribuíram para a compreensão daquilo que é a expansão internacional, podemos identificar diferentes fluxos na literatura internacional, por exemplo, teorias que procuram explicar a existência das empresas Multinacionais (Coase, 1937; Buckley e Casson, 1998; Williamson, 1981; Dunning, 1980), outras abordagens, nas quais podemos incluir o trabalho da Escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 2009) sobre o Modelo evolutivo ou por etapas, que tentam explicar como as empresas se internacionalizam, há ainda as perspetivas económicas

apoiadas nas teorias da vantagem monopolista, dos custos de internalização, dos custos de Transação, e o Paradigma eclético de Dunning (Dunning, 1977; 1980).

Mas apesar do desenvolvimento do conhecimento sobre o fenómeno da internacionalização, há ainda alguma ambiguidade relativamente à classificação das teorias existentes, podendo ser encontradas várias formas de classificar as teorias, desta forma e segundo (Faria, 2015) podemos catalogar as diferentes abordagens e teorias em dois tipos de grupos: teorias estáticas, que não explicam explicitamente o fator tempo e teorias dinâmicas, que incluem uma dimensão temporal, conforme Tabela 2.4 a seguir:

**Tabela 2.4 – Comparação das teorias de internacionalização**

| <b>Teoria</b>                                     | <b>Dinâmica/estática</b>   | <b>Padrões ou facilitadores da internacionalização</b>   | <b>Como o ambiente é tido em conta</b>            |
|---|--|--|---|
| Internalização (Hymer 1976)                       | Estática   | Capacidade de explorar vantagens internalizadas  | Imperfeições estruturais e cognitivas do mercado  |
| Paradigma Eclético (Dunning, 1980)                | Estática   | Capacidade de explorar vantagens de propriedade, localização e internalização                  | Dado  |
| Teoria dos custos de transação (Williamson, 1985) | Estática   | Contratos versus hierarquia (firmas) em atividades estrangeiras                                | Dado  |
| Teoria das born global (Knight e Cavusgil, 1996)  | Estática   | Localização dos clientes do produto ou serviço (independentemente da proximidade psíquica)     | Dado  |
| Visão baseadas nos recursos (Penrose, 1959)       | Dinâmica com a acumulação de recursos<br>(Dierichx e Cool, 1989) | (inicialmente intangíveis) recursos que levam à criação de vantagem competitiva de longo prazo | Dado  |
| Ciclo de vida do produto (Vernon, 1966)           | Dinâmica   | A empresa segue a procura para países cada vez menos desenvolvidos                             | Diferenças no nível de desenvolvimento dos países |
| Modelo de Upssala (Johanson e Vahlne, 1977)       | Dinâmica   | De acordo com a distância psíquica   | Importante determinante do comportamento          |

**Fontes:** Andersen, 1997; Axinn e Matthyssens, 2002, Barney, 1991, Dierichx e Cool, 1989, Dunning, 1980, Johanson e Vahlne,1977, Knight e Cavusgil, 1996, Williamson, 1985

Relativamente a cada uma destas categorias e, de uma forma resumida, consideram que relativamente às teorias sobre internacionalização consideradas estáticas, inclui-se a teoria da internalização, o paradigma eclético, a teoria dos custos de transação e a teoria das *born global*.

Este grupo de teorias, além de não ter em conta a dimensão temporal, dá primazia aos fatores internos da empresa como principais *drivers* da internacionalização. Esses fatores internos, ajudam a empresa a alocar recursos de forma mais eficiente (teoria de internalização) ou obter maiores vantagens de custos com o trabalho, materiais ou de transações (paradigma eclético, teoria de custos de transação), por sua vez a teoria das *born global* sugere-nos que algumas empresas tornam-se internacionais logo após a sua criação. Essas empresas geralmente são pequenas e pertencem a uma indústria com alta dependência de tecnologia (Knight e Cavusgil, 1996).

Relativamente à categoria das teorias dinâmicas onde se incluem a visão baseada nos recursos (VBR), a teoria do ciclo de vida do produto e o modelo do processo de internacionalização por etapas. Estas teorias incluem explicitamente a dimensão temporal e, ao contrário da maioria das teorias estáticas, consideram fatores externos à empresa, por exemplo as características do mercado do país hospedeiro (teoria do ciclo de vida do produto e a teoria do processo de internacionalização).

A visão baseada nos recursos postula que as empresas internacionalizam-se quando possuem recursos que lhes dão vantagem competitiva e, geralmente, esses recursos são intangíveis que elas procuram e acumular ao longo do tempo (Dierickx e Cool, 1989), a dimensão temporal que foi adicionada posteriormente a essa visão. Já a teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1979) vê a internacionalização das empresas como um processo sequencial, com as empresas inovadoras a estabelecerem-se primeiro de forma sólida no mercado interno e, mais tarde, com a padronização dos processos de produção, a começam a exportar para outros mercados onde os clientes estão dispostos a pagar um preço mais alto por um produto inovador e, eventualmente, a empresa estabelecerá operações num ou em vários mercados estrangeiros.

Finalmente, o modelo do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977), também conhecido como o modelo de Uppsala, argumenta que as empresas internacionalizam-se por etapas, estabelecendo operações em países com uma "distância psíquica" próxima do país de origem da empresa e gradualmente expandem a sua atividade, depois de aprender mais sobre o novo mercado.

Muitas teorias consideram a internacionalização como sendo estática no sentido em que tentam explicar as diferenças entre os modos de entrada das empresas num momento específico (Andersen, 1997) e consideram o ambiente em que as empresas operam como um dado adquirido, em vez de um fator condicionante do seu comportamento, apesar do fato de se demonstrar que as barreiras internas e externas afetam negativamente o desempenho internacional (Cicic et al., 2002; Patterson e Cicic, 1995). Outras críticas às teorias mais tradicionais incluem o fato de que todas elas se concentram na indústria em vez dos serviços (Axinn e Matthyssens, 2002), o que hoje pode ser um problema, uma vez que nos países desenvolvidos os serviços representam uma parcela muito maior do PIB do que a produção.

O modelo do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977) aporta algumas dessas críticas. Não é um modelo estático, considera a internacionalização como um processo gradual, portanto, dependente do tempo, pelo qual as empresas aumentam o grau de internacionalização conforme vão aprendendo com a sua experiência. Na verdade, mostra que as empresas podem aprender com outras organizações, especialmente, concorrentes, adotando um comportamento similar diante da incerteza (DiMaggio e Powell, 1983). Postula que o meio ambiente influencia as empresas através da distância psíquica entre o país nativo e os países anfitriões da empresa, e que o processo de internacionalização começa num país anfitrião com a distância psíquica mínima e expande-se gradualmente para países mais distantes do ponto de vista psíquico.

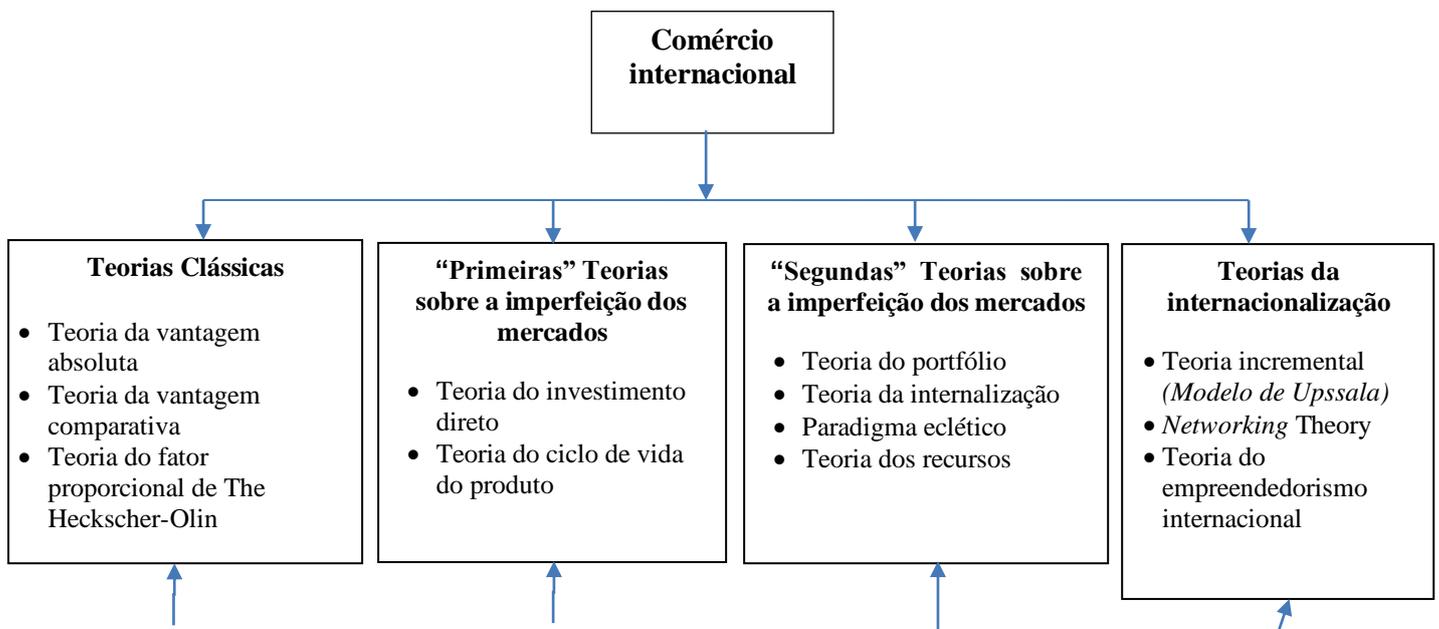
Podemos ainda encontrar na literatura outras formas de catalogar as teorias sobre a internacionalização deixamos aqui três desses pontos de vista.

Coviello e McAuley (1999) por sua vez acrescenta ou divide as teorias sobre internacionalização em 3 grandes escolas, a escola econômica do investimento direto estrangeiro, a escola comportamental (Almas, 2015) da cadeia de estabelecimento e a escola das redes, e relativamente a esta última distingue as teorias de internacionalização por etapas da teoria das redes.

E ainda, posteriormente Ruzzier et al. (2006) catalogou as anteriores teorias em 5 importantes perspectivas, na perspectiva da empresa multinacional (onde se inclui a OLI, TC, VM, Ciclo de vida, internalização), as teorias da internacionalização por etapas (Modelos de Upssala e modelo de inovação), a teoria das redes, a teoria dos recursos (VBR) e a teoria do empreendedorismo internacional

Também Mtigwe, (2006) classificou as teorias sobre negócios internacionais em 4 grandes grupos (cf. Figura 2.4), (1) as Teorias clássicas (Teoria da Vantagem Monopolista) predominantemente utilizava como unidade de análise o país, (2) as Teorias iniciais baseadas nas imperfeições do mercado (Teoria investimento direto estrangeiro e a Teoria do ciclo de vida do produto), nas quais pela primeira vez, a empresa se tornou a unidade de análise, mais tarde com o crescimento da empresa multinacional surgem novas (3) teorias baseadas nas imperfeições do mercado (Teoria da internalização, Teoria do paradigma eclético), nestas o foco é a minimização do risco e a procura de vantagens tendo por base o comércio e, por fim as (4) Teorias de Internacionalização (Teoria Incremental, Teoria das redes e a Teoria do empreendedorismo internacional) baseadas na estratégia empresarial que tentam perceber o processo dinâmico de internacionalização das empresas.

**Figura 2.5 – Modelo conceptual do pensamento das escolas de negócios internacionais** (o modelo assume que existe um nível de influência cruzada entre os diferentes referenciais teóricos)



**Fonte:** Adaptado de Mtigwe, (2006)

É hoje comumente aceite que o conhecimento e a aprendizagem desempenham um papel importante na internacionalização das empresas (Forsgren, 2002; Johanson e Vahlne, 2003; Johanson e Vahlne, 2006; Johanson e Vahlne, 2009). O processo de internacionalização sendo incremental e impulsionado pela interação entre o aprender sobre as operações de negócios internacionais e o compromisso com esses mercados (Johanson e Vahlne, 2003), implica atividades internacionais contínuas e interações com atores internacionais (Johanson e Vahlne, 2009) através das quais a empresa ganha conhecimento experiencial através da aprendizagem pela prática (Penrose, 1959).

A aprendizagem ocorre então com a transformação de experiências em conhecimentos úteis (Eriksson et al., 2015; Petersen et al., 2008). O acumular de conhecimento experiencial é considerado como um contribuinte para a redução da incerteza percebida do mercado e levar a um maior compromisso com o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2003). É, portanto, o tipo de conhecimento mais importante para a internacionalização de empresas (Forsgren, 2002) porque tem influência na seleção do mercado externo e nas decisões relativas à forma de estabelecimento (Casillas et al., 2009; Coviello e Munro, 1997; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Durante as últimas décadas, as teorias sobre a internacionalização mudaram muito, e as teorias mais recentes tentam colmatar as deficiências das anteriores e explicar a internacionalização das PME de forma mais coerente. Parte da evolução deve-se à melhor compreensão do processo de internacionalização das empresas (Corte, 2014), outra das razões é o significativo desenvolvimento tecnológico que ocorreu nas duas últimas décadas e o crescimento das indústrias intensivas em conhecimento, principalmente nas TIC, e das indústrias de biotecnologia. A Tabela 2.5 mostra a evolução do conceito nas últimas décadas.

Durante o final da década de 70 do século passado, a atenção da investigação passou da exportação para a internacionalização. Começou-se a argumentar que a exportação é apenas um dos vários modos de entrada alternativa nos novos mercados, este conceito mais amplo de internacionalização surge no trabalho da escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). O conhecimento recebido desta escola de internacionalização foi que, a internacionalização é um processo incremental no qual as empresas aumentam gradualmente o seu nível de compromisso e envolvimento nos mercados estrangeiros.

Apresentamos agora as principais teorias e modelos de internacionalização que podem ser aplicados às PMEs e que têm como pedra basilar o conhecimento. A secção é iniciada pela visão geral detalhada dos modelos de estágio, posteriormente a este modelo, na década de 1990, surgiram novas abordagens, tendo-se desenvolvido novas Teorias e Modelos sobre o processo de internacionalização das empresas, que pretendem perceber como e porquê as empresas se internacionalizam, nestas podemos incluir a Teoria das redes (Chetty e Holm, 2000; Fletcher e Barrett, 2001; Hertz e Mattsson, 2001; Johanson e Vahlne, 2003; Meyer e Skak , 2002) e a visão baseada no conhecimento de mercado. Mejri e Umemoto (2010)

**Tabela 2.5 – Principais definições de internacionalização**

| <b>Autores</b>   | <b>Definição</b>  |
|--|---|
| Welch e Luostarinen, 1988 p.36                               | <i>“the process of increasing developement in international operations”</i>   |
| Calof e Beamish, 1995 p.116                                  | <i>“The processof adpting a firm’s operations (Strategy, struture, and resources) to environments”</i>  |
| Lu e Beamish, 2006 p.28                                      | <i>“Internacionatization is a multidimensional construct. Two of the most prominente avenues of internationalization are exporting and foreing direct investimento”</i>                                     |
| Saarenketo, Puumalainen, Kylaheiko e Kuivalainen, 2008 p.365 | <i>“Internationalization is interpreted as an orderley process progressing incrementally from domestic operations, via exports and foreing direct investements, to full-fledged multinational business”</i> |
| Lindstrand, Melén e Nordman, 2011 p.195                      | <i>“Internationalization is an incremental process because existing foreing market knowledge influences decision making”</i>  |

**Fonte:** Elaboração própria

Também a Visão Baseada nos Recursos (VBR), tenta perceber quais os recursos envolvidos no processo de internacionalização (Kelliher e Reinl, 2009; Ruzzier et al., 2006; McDougall e Oviatt, 2000; Styles e Seymour , 2006), outras tentam entender a internacionalização das pequenas e médias empresas, estendendo-se às empresas que nascem globais desde o seu início falamos da Teoria dos empreendimentos internacionais (*International New Ventures*) e das *Born Global* (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996), no entanto, como afirmam alguns autores (Coviello e McAuley, 1999;

Jones e Coviello, 2005), essas teorias, individualmente, não interpretam completamente a internacionalização das empresas e nomeadamente das PMEs, por isso, diversos investigadores têm estudado outras relações entre as diferentes teorias.

Etemad e Wright (1999) afirmaram que nenhum modelo de forma única explica adequadamente o sucesso do processo de internacionalização das pequenas empresas, na medida em que têm limitações, principalmente, quando muitos dos estudos se focam sobre algum aspeto da internacionalização e negligenciam outros aspetos, assim, algumas das pesquisas sobre a internacionalização das empresas sugerem uma abordagem holística (Coviello e McAuley, 1999; Leonidou e Katsikeas, 1996; Ruzzier et al., 2006; Bell et al., 2003; Etemad, 2004) para esclarecer um fenómeno complexo como é a internacionalização, o comportamento das empresas deve ser considerado como um processo holístico no qual as ideias são extraídas de uma variedade de modelos teóricos, incluindo os modelos por etapas, a teoria do investimento direto estrangeiro e a teoria de rede.

A literatura mostra que a internacionalização é um fenómeno influenciado por uma série de fatores, que incluem o decisor/gestor, a rede de conhecimentos da empresa e do gestor, as características da empresa, a cultura da empresa e o seu meio ambiente, entre outros, portanto, para entender a internacionalização, é necessário entender os fatores que a fazem acontecer, tornando-se para isso, necessário conjugar as diferentes perspetivas para uma melhor compreensão do fenómeno.

A maioria dos trabalhos têm em comum a Teoria das redes conjugada com outras teorias, por exemplo, Coviello e McAuley (1999), com base numa revisão de estudos empíricos realizados entre 1989 e 1998 sobre o processo de internacionalização das PME, concluíram que a integração de três teorias, a saber, a teoria da internacionalização por etapas, a teorias das redes e a teoria do empreendedorismo internacional, poderia explicar melhor a internacionalização das PMEs.

Da mesma forma, num estudo posterior reviu a pesquisa sobre a internacionalização das PME, Ruzzier et al.(2006) sugerem que para entender a internacionalização é necessário conjugar ou integrar cinco teorias ou modelos, nomeadamente, os modelos do processo, o da adoção de inovação, a abordagem de rede, a perspetiva baseada nos recursos, bem como a teoria do empreendedorismo internacional.

Há ainda outros estudos que combinaram a perspectiva das redes com a do modelo por etapas ou evolutivo de Upssala (Björkman e Kock, 1997; Coviello e Munro, 1997; Korhonen et al., 1996), de acordo com esses estudos, a criação de redes de conhecimento são fundamentais para o processo de internacionalização das empresas (Coviello e McAuley, 1999), mesmo que inserindo-se numa estratégia de evolução incremental, e se por um lado, a teoria dos recursos é a que melhor se adapta às necessidades dos empresários e dos gestores das empresas, e poderia oferecer um quadro teórico que engloba a internacionalização das empresas e as suas especificidades de recursos (Rangone, 1999), por outro, a teoria das redes permite compreender como o problema dos recursos limitados, a experiência e a credibilidade necessárias para o processo de internacionalização das empresas pode ser superado (Lu e Beamish, 2001).

Nos últimos anos, uma integração da teoria das redes com a teoria do empreendedorismo internacional foi sugerida por outros investigadores, uma vez que essas teorias consideram-se intimamente ligadas (Johannisson e Mønsted, 1997). A teoria das redes tornou-se cada vez mais utilizada nos estudos sobre empreendedorismo (O'Donnell et al., 2001) e, ao mesmo tempo, o empreendedorismo tornou-se cada vez mais comum em estudos sobre redes de conhecimento, para comprovar isso está o destaque dado por Coviello e Munro (1997).

Outro modelo integrativo é o de (Bell et al., 2003), no qual apresentam os diferentes "caminhos" que poderiam acompanhar a internacionalização das pequenas empresas. Foram identificados três caminhos: o primeiro é a penetração nos mercados estrangeiros de forma incremental (empresas "tradicionais"); o segundo é a internacionalização num ritmo muito rápido (*born globals*); e o terceiro, entrando em mercados estrangeiros em primeiro lugar como empresas "tradicionais", mas devido a algumas melhorias o ritmo de penetração tornar-se mais rápido (*born-again global*). Neste modelo, o conhecimento surge como fonte de vantagem competitiva e é crucial, nomeadamente, para as empresas catalogadas como "*born global*".

Cada um dos estudos anteriormente mencionados incorpora uma visão holística de uma forma particular: através da integração de diferentes modos de internacionalização, apresentando diferentes "caminhos" para a internacionalização (Bell et al., 2003), explicando os fatores externos e internos à empresa e os fatores de interação da empresa com o seu meio ambiente subjacente ao processo de internacionalização (Etemad,

2004), adaptando um modelo de gestão do conhecimento a uma estrutura para a internacionalização (Kuivalainen et al., 2010), propondo uma gestão evolutiva do conhecimento para a internacionalização (Saarenketo et al., 2004), e integrando o capital social e a Internet como forças motrizes da internacionalização (Prashantham, 2005).

#### **2.4.1. Modelos de estágios de internacionalização**

Começamos por nos debruçar sobre o modelo de internacionalização de Uppsala, mais especificamente, porque nos ajuda a investigar o papel do conhecimento no contexto do processo de internacionalização das PME, nele o conhecimento tem um papel de destaque e também o processo de aquisição de conhecimento da empresa através da experiência nos mercados estrangeiros.

As teorias dos estágios sugerem que o envolvimento internacional aumenta por etapas como resultado de uma aprendizagem. Existem dois modelos de estágio primário - o Modelo de Internacionalização de Uppsala (Modelo U) e o Modelo de Inovação (Modelo I).

##### **2.4.1.1. Modelo de internacionalização de Uppsala**

No coração dessas teorias encontra-se o Modelo Uppsala de Internacionalização, desenvolvido por (Johanson e Vahlne, 1977). O modelo, que tem a sua base teórica na teoria comportamental da empresa (Cyert e March, 1963) e na teoria de Penrose (1959) sobre o crescimento da empresa e centra-se no desenvolvimento da empresa.

Neste modelo, a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional por meio da aquisição, integração e uso do conhecimento sobre os mercados e operações no exterior e, por sua vez, aumenta o compromisso com o mercado externo. Como argumentam Johanson e Vahlne (1977), os pressupostos básicos do modelo são que a falta de tal conhecimento é o principal obstáculo para o processo de internacionalização da empresa e para o desenvolvimento de operações internacionais, e que o conhecimento necessário pode ser adquirido principalmente através de operações no exterior (Johanson e Vahlne, 1977).

Já antes Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) tinham distinguido quatro estágios sucessivos cada um representa maior grau de envolvimento internacional:

Etapa 1. Nenhuma atividade regular de exportação,

Etapa 2. Exportar através de representantes independentes (agente)

Etapa 3. Filial de vendas e

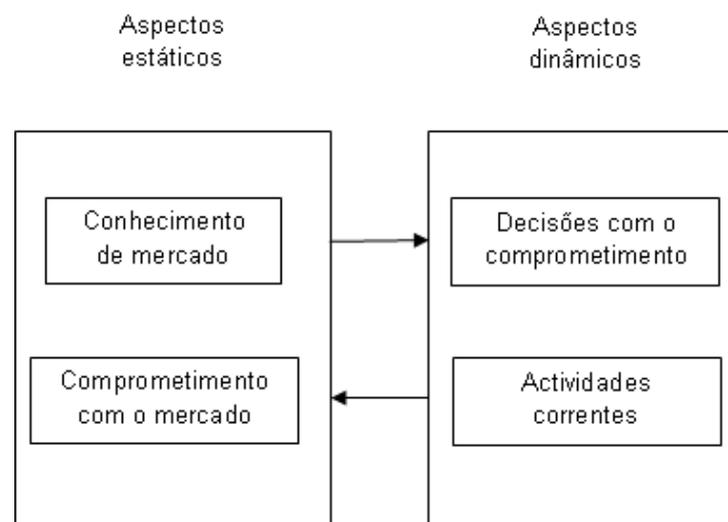
Etapa 4. Produção / fabricação

Essa sequência de estágios denomina-se de cadeia de estabelecimento e é utilizada para explicar a extensão das atividades ao novo mercado, (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) definiram o conceito de distância psíquica, fatores como a linguagem, a cultura e os sistemas políticos que impedem ou perturbam os fluxos de informação entre empresa e mercado. O modelo implica que as empresas vão entrando em novos mercados associados à distância psíquica sucessivamente maior.

Para explicar a característica incremental da internacionalização, o modelo de Uppsala representa o modelo dinâmico em que um ciclo de eventos constitui a entrada para o próximo, de acordo com o modelo, a distinção é feita entre o aspecto estático e o aspecto dinâmico da internacionalização. O conhecimento do mercado e o comprometimento do mercado (aspectos estáticos) afetam as decisões de compromisso e as atividades atuais (aspectos dinâmicos) (cf. Figura 2.5) (Johanson e Vahlne, 1977).

No modelo, o conceito de compromisso de mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de compromisso.

**Figura 2.6 – Modelo de internacionalização de Uppsala**



**Fonte:** Johanson e Vahlne, 1977

A quantidade de recursos refere-se à dimensão do investimento no mercado (marketing, pessoal, etc.), enquanto o grau de compromisso refere-se a dificuldade de identificar um uso alternativo para os recursos e transferi-los para esse uso alternativo. O conceito parece estar próximo do conceito de custo irrecuperável. (Andersen, 1993)

Segundo Andersen (1993), as atividades internacionais requerem conhecimento geral e conhecimento específico do mercado, no processo de Internacionalização, Johanson e Vahlne (1990) eles fizeram a distinção destes dois tipos de conhecimento: o conhecimento geral diz respeito aos métodos de comercialização e às características comuns de certos tipos de clientes, independentemente da sua localização geográfica, dependendo das semelhanças no processo de produção. Esse tipo de conhecimento geralmente pode ser transferido de um país para outro (Johanson e Vahlne, 1977) este conhecimento objetivo, baseado na experiência que só pode ser adquirido através da experiência pessoal, e o conhecimento específico do mercado, neste incluem-se as percepções das oportunidades e dos problemas de mercado, é assumido principalmente através da experiência no mercado (Johanson e Vahlne, 1990). Este conhecimento sendo experiencial é o principal motor da internacionalização da empresa e também é assumido como o principal meio para reduzir a incerteza do mercado (Johanson e Vahlne, 1990), e, como resultado, a empresa pode fazer com que o compromisso seja mais forte e incrementado de forma gradual pela experiência adquirida com as atuais atividades no mercado nacional específico. Assim, as atuais atividades comerciais são a principal fonte de experiência no modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne.

Há, no entanto, três exceções. Em primeiro lugar, as empresas que possuem mais recursos sentem pequenas consequências decorrentes dos seus compromissos. Como resultado, as grandes empresas com excedente de recursos podem tomar decisões de internacionalização de maior impacto. Em segundo, quando as condições do mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento do mercado pode ser obtido de outras maneiras do que só pela experiência, e por fim, quando a empresa tem uma experiência considerável em mercados com condições semelhantes, pode ser capaz de generalizar essa experiência para qualquer outro mercado específico (Johanson e Vahlne, 1990; Andersen, 1993).

O Modelo de Uppsala de Internacionalização apesar de ter tido uma influência significativa em estudos centrados na internacionalização da empresa e ter contribuído para a conceitualização no campo da internacionalização das empresas e, como resultado, ter

aumentado a compreensão relativamente ao desenvolvimento de operações internacionais descritas nos estudos empíricos (Johanson e Vahlne, 1977), não ficou isento de críticas: A primeira versão foi criticada como muito comportamental e descritiva. O modelo destaca a componente "racional" do processo de internacionalização, centra-se no processo de tomada de decisão e não noutros aspetos externos que podem influenciar a internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009)

Este modelo não comporta "modos de entrada híbridos" (Axinn e Matthyssens, 2002). De acordo com esses autores, o modelo U não leva em consideração as situações em que as empresas cooperam também dentro de uma configuração vertical.

É um modelo muito determinista, isto é, este modelo credencia que tudo o que acontece deve acontecer tal qual acontece e não poderia acontecer de outra forma, no entanto, alguns estudiosos (Andersen, 1997; Axinn e Matthyssens, 2002) reivindicam a necessidade de uma combinação entre mecanismos organizacionais, políticos, e de gestão que atuam e influenciam o processo de internacionalização. Nesta interação, o papel chave é assumido pelos gestores que têm uma grande influência no estabelecimento de relações inter-organizacionais.

Por último neste modelo, a componente de aprendizagem é concebida de acordo com uma visão mais restrita (Forsgren, 2002). A aprendizagem experiencial, contemplada no modelo U, não se encaixa, por exemplo, num conceito de mercado de tecnologia de ponta, extremamente competitivo, onde se exigem mudanças rápidas sendo difícil a conjugação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre os mercados e as operações no exterior e simultaneamente se possa verificar um crescente comprometimento de recursos com os mercados estrangeiros. (Johanson e Vahlne, 1990)

Dadas estas críticas, e como resultado, uma conceptualização alternativa da internacionalização começou a surgir no final da década de 80 e início da década de 90, ao aparecer a perspetiva da rede como uma perspetiva influente. Esta abordagem forneceu um quadro mais adequado para entender as empresas como atores integrados em redes de negócios. Esta abordagem de rede assume que a internacionalização ocorre num contexto de relações de intercâmbio que evoluem de forma dinâmica, uma vez que o aumento mútuo do conhecimento e da confiança conduz a um maior empenho entre os atores do mercado internacional, sobre este modelo falaremos mais adiante.

#### 2.4.1.2. Modelo Baseado na Inovação (modelo I)

Os modelos relacionados com inovação derivam do trabalho de Roger (1962), estes modelos consideram cada etapa subsequente do processo de internacionalização da empresa como uma inovação (Ruzzier et al., 2006). São diversos os modelos que explicam o processo de internacionalização a partir de uma perspectiva relacionada com a inovação e concentram-se no processo de aprendizagem e a sua relação com a adoção de inovação. Por outras palavras, a decisão de internacionalizar é ela própria considerada como uma inovação para a empresa.

Os modelos compreendem um número de estágios fixos e sequenciais. Por exemplo Leonidou e Katsikeas, (1996) identificaram três estágios genéricos: o estágio pré-exportação; o estágio inicial de exportação e o estágio avançado de exportação.

No entanto o incentivo para iniciar a exportação parece ser interpretado de forma diferente nos modelos. Por exemplo, no modelo de Bilkey e Tesar, (1977) esse mecanismo será do tipo "*push*", em que a empresa não está interessada em exportar no primeiro estágio mas é "empurrada" para isso, o agente de mudança é externo à organização. No entanto, nos modelos de Cavusgil (1980) e Reid (1981), esse mecanismo é de natureza "*pull*" ou seja, o agente mais pertinente que explica porque a empresa passa para a próximo estágio de mudança é interno. Com exceção do mecanismo de iniciação, os modelos são relativamente semelhantes e as diferenças tendem a ser no número de estágios e na terminologia utilizada.

Ambos os modelos de internacionalização de Uppsala e os modelos relacionados com a inovação podem ser considerados orientados para o comportamento e em ambos, o conceito principal é a natureza incremental e sequencial do processo de internacionalização da empresa.

Os diversos modelos relacionados com a inovação (Bilkey e Tesar 1977; Cavusgil 1990; Reid 1981; Hadjikhani et al. 2013) consideram que o processo de internacionalização se desenrola como uma inovação de processo no qual as empresas passarão por vários estágios incrementais desde o pré-envolvimento ao envolvimento total, mas embora tenham algum respaldo na literatura, apresentam várias críticas e limitações na explicação que oferecem:

- Ver a exportação como uma inovação é incomum na medida em que a ideia não é totalmente estranha ao empresário atual e é uma ideia intangível em vez de ser um produto ou serviço (Lee e Brasch 1978);
- Os modelos têm um grande número de variáveis e são compostos principalmente de conceitos não observáveis sendo que é difícil delimitar as etapas (Andersen 1993);
- Os modelos não levam em conta os meios de comunicação e de transporte disponíveis hoje, que juntamente com a homogeneização dos mercados podem levar as empresas a “pular” etapas ou a parar (Oviatt e McDougall 1994);
- Os estudos empíricos estão limitados uma metodologia transversal, o que impede estudos individuais sobre o movimento de uma empresa de um estágio para outro;
- Os "critérios de demarcação" para os diferentes estágios de internacionalização não são claros (Miesenbock, 1988; Andersen, 1993), os critérios a ex ante para delinear o estágio pré-exportação, o estágio inicial e o estágio avançado não foram claramente definidos;
- São modelos estáticos (Leonidou e Katsikeas, 1996) o processo dinâmico da internacionalização precisa de modelos dinâmicos, uma vez que estes dois não destacam alguns mecanismos de como e quando esse processo começa e se desenvolve;
- Não consideram os fatores ambientais (Melin, 1992): embora esses modelos considerem atividades que, numa ordem sequencial, conduzem à internacionalização, excluem a análise de fatores externos que podem acelerar e/ou ameaçar o sucesso da internacionalização em si;
- Não especificam explicitamente o tipo de governação: tanto teórico quanto empiricamente os modelos de U e I não operam com diferentes tipos de governação que afetam de forma diferente o processo. Se a teoria comportamental de Cyert e March, (1963) abrange os comportamentos e conseqüentes decisões estratégicas da direção do processo de internacionalização, a um nível individual de análise, enfatizado nestes modelos, não se contextualiza e não se especifica qual é o sistema de governação no qual os agentes decisórios estão incluídos.

#### **2.4.2. A Teoria das Redes**

Outro modo de analisar o processo internacionalização da empresa é a abordagem de rede, esta abordagem fornece uma estrutura adequada para entender as empresas como atores integrados em redes de negócios (Johanson e Mattson 1993; Ruzzier et al., 2006). É

através do estabelecimento de relacionamentos a longo prazo que as empresas obtêm acesso e mobilizam recursos externos, esses recursos são vitais e são o motor para muitas PMEs se internacionalizarem (Holmlund e Kock, 1998).

Esta abordagem considera a mudança de mercado como resultado da interação e das relações de troca reservadas entre os atores do mercado (Tikkanen, 1998). A internacionalização é o desenvolvimento natural dessas relações de rede com indivíduos e empresas (Johanson e Mattson, 1988). A rede na qual uma empresa se integra tem grande valor como fonte de informação e conhecimento do mercado, que por si só demoraria muito tempo a uma empresa adquirir sozinha a um custo acessível (Chetty e Campbell-Hunt, 2003). As redes, são um mecanismo de ponte/ligação que permite uma rápida internacionalização. Em virtude da posição da empresa envolvida numa rede, ela pode ser "encaminhada" para a arena internacional por parceiros que tenham operações e experiências internacionais, mesmo que a própria empresa não tenha decidido formalmente internacionalizar-se. Pode tornar-se um "*Born global*" transpondo os passos evolutivos da cadeia de estabelecimento através de um processo evolucionário. Esta abordagem de "*big bang*" é um termo utilizado que evidencia o desenvolvimento internacional das empresas subcontratadas que "seguem" os seus principais clientes (Andersen et al., 1995; Banerji e Sambharya, 1996). Podemos encontrar alguns exemplos desta visão, tais como empresas de consultoria técnica que seguem os seus parceiros (Sharma e Johanson, 1987), pequenas empresas de software (Oviatt e McDougall, 1994; Coviello e Munro, 1997), a imitação dos concorrentes na mesma indústria (Bonaccorsi, 1992) e as *born global* devido à sua orientação internacional da gestão (Madsen e Servais, 1997; Reuber e Fischer, 1997).

Esta perspectiva decorrente do desenvolvimento da investigação com base no modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (1990) que definiu a internacionalização como o processo de desenvolvimento de redes de relações comerciais noutras países através de três etapas, a extensão, a penetração e a integração (Johanson e Mattsson, 1988). Assim, a etapa denominada de extensão refere-se ao investimento em redes que são novas para a empresa, a segunda etapa, designada por penetração significa desenvolver posições e aumentar os compromissos de recursos nas redes nas quais a empresa já possui posições, e por fim, a terceira etapa, a integração, que pode ser entendida como a coordenação de diferentes redes nacionais (Ruzzier et al., 2006). Assim, se as relações entre as empresas são vistas como uma rede, pode-se induzir que as empresas internacionalizam-se porque outras empresas na sua rede (inter) nacional também o estão a fazer, uma vez que dentro de um

sistema industrial as empresas envolvidas na produção, distribuição e uso de bens e serviços dependem umas das outras devido à sua especialização.

Várias proposições emergem da perspectiva da rede nos mercados internacionais: (1) O papel do desenvolvimento e desempenho das empresas são explicados pela sua capacidade de desenvolver relacionamentos; (2) O desenvolvimento de recursos ocorre em grande parte entre as empresas da rede; (3) A eficiência interna de uma empresa, como por exemplo a produção, é em grande parte dependente das suas relações com fornecedores e clientes; e (4) Quanto mais bem-sucedidas forem as empresas parceiras na rede, melhor será para a empresa (Hakansson e Snehota, 1995).

Independentemente de algumas deficiências, a teoria da rede pode ajudar a esclarecer o papel dos recursos, atividades e atores nas redes e a maneira como eles afetam os diferentes aspectos dos processos de internacionalização das PMEs.

#### **2.4.3. Modelo baseado no conhecimento de mercado**

Como Kalinic e Forza (2012) sublinharam, as empresas baseadas no conhecimento estão mais propensas a um rápido processo de internacionalização. Existe um modelo baseado no conhecimento, projetado por Mejri e Umemoto (2010), esse modelo sobrepõe a três fases de internacionalização (a fase pré-internacionalização, a de internacionalização inovadora e a fase de internacionalização experiente) quatro tipos de conhecimento, a saber, o conhecimento do mercado, o conhecimento experiencial que se decompõe em conhecimento de rede, o conhecimento cultural e o conhecimento empresarial.

Assim, o conhecimento do mercado diz respeito à informação sobre os mercados estrangeiros em termos de tamanho do mercado, concorrentes e diferentes sistemas de regulação (Mejri e Umemoto, 2010). As novas e inovadoras empresas internacionalizantes precisam de adquirir essas informações para reduzir os riscos associados ao processo.

O objetivo é, através de mecanismos que permitam a absorção de fontes de mercado exógenas adquirir conhecimento do mercado (Laursen e Salter, 2006).

No que diz respeito ao conhecimento experiencial, muitos investigadores (Kogut e Zander, 1993; Blomstermo et al., 2004) colocam a ênfase no vínculo entre a internacionalização e esse tipo de conhecimento.

De acordo com Mejri e Umemoto (2010), o conhecimento experiencial engloba o conhecimento de rede, o conhecimento cultural e o conhecimento empresarial; por outras palavras, refere-se ao conhecimento consolidado relacionado com o fato de a empresa operar em mercados estrangeiros, introduzindo a capacidade de operar em negócios internacionais, mas numa perspetiva local (Blomstermo et al., 2004).

Examinando as três categorias propostas de conhecimento experiencial, a primeira (conhecimento de rede) concebe a rede, tanto na forma social quanto empresarial, como fonte de conhecimento. A rede a que a empresa pertence desempenha um papel fundamental na estimulação do início do processo de internacionalização.

O conhecimento cultural refere-se ao saber dos valores, formas de pensar e de agir das pessoas nesse mercado local (Mejri e Umemoto, 2010).

Finalmente, o conhecimento empresarial refere-se à capacidade de explorar oportunidades. Este último está ligado a questões relacionadas com a criação de oportunidades (Renko et al., 2012; McMullen e Shepherd, 2006), a procura por novas oportunidades, bem como por novos conhecimentos, recursos e competências, diz, principalmente, respeito à atitude de exploração através da capitalização ou recombinação de situações, recursos ou benefícios existentes, todos esses aspetos enquadram-se em comportamentos de exploração empresarial.

Este modelo, é útil uma vez que explica diferentes tipos de conhecimento superando o significado do único "conhecimento de mercado" sugerido pelo Modelo U.

Este modelo apresenta como pontos fortes:

- A decomposição de diferentes tipos de conhecimento: este modelo permite o estudo e a compreensão de como diferentes tipos de conhecimento coexistem durante a processo de internacionalização (Todorov e Smallbone, 2014);

- A contemplação do conhecimento específico do cliente: enquanto os modelos anteriores não lidam diretamente com o conhecimento específico do cliente, este modelo estuda o conhecimento cultural que deriva da análise profunda dos mercados estrangeiros em termos de clientes, necessidades e comportamentos; (Todorov e Smallbone, 2014);

Do outro lado, também podemos identificar como fraquezas deste modelo as seguintes:

- O percurso de estágios específicos de internacionalização: esta distinção entre diferentes fases parecem ser muito teóricas (Todorov e Smallbone, 2014);
- O modelo não explica como o conhecimento experiencial consolidado influencia os relacionamentos comerciais, tal como defendido por Sandberg (2013), poucos estudos examinaram a interação de, se e como se estabelece a ligação à rede de negócios estrangeira e a sua associação ao nível de conhecimento experiencial acumulado de uma empresa, na verdade, não contempla a relação entre esses fatores (Todorov e Smallbone, 2014).

Como se pode verificar são diversas as perspectivas relativamente ao processo de internacionalização adotado pelas PME que incluem o conhecimento como fator essencial para o sucesso do processo que agora resumimos na Tabela 2.6 os seus principais avanços e limites.

**Tabela 2.6 – Resumo dos Modelos de internacionalização**

| <b>Modelo</b>                                  | <b>Perspetiva</b>                           | <b>Principais Avanços</b>  | <b>Limites</b>  |
|--|---|--|---|
| Modelo de Uppsala<br>Johanson e Vahlne, (1977) | Perspetiva da empresa e da rede de negócios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johanson e Vahlne, (1990) Debate o a relação entre a aprendizagem comercial e o comprometimento no processo de internacionalização.</li> <li>• Johanson e Vahlne, (2003), Focam-se na criação e construções de relações excluído na versão de 1977.</li> <li>• Johanson e Vahlne, (2006), Focam-se no conceito de criação de conhecimento novo através de interações.</li> <li>• Johanson e Vahlne, (2009), Substituem as variáveis relativas ao estado e à mudança por novas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johanson e Vahlne, (2009), A primeira versão foi criticada por ser demasiado comportamental e descritiva.</li> <li>• HadjiKhani, (1997), a Validade deste modelo não foi suficientemente testada. Foca-se só numa internacionalização gradual e ignora um processo rápido de internacionalização.</li> <li>• Axinn e Matthyssens, (2002), Não considera a situação na qual as empresa cooperam e quando cooperam verticalmente.</li> <li>• Andersen, (1997); Axinn e Matthyssens, (2002),</li> </ul> |

|   |                       |   |  |
|---|-----------------------|---|--|
|   |                       |   | É demasiado determinista   |
| Modelo Baseado na Inovação Rogers, (1962)                           | Perspetiva da empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reid, (1981), Simmonds e Smith, (1968)<br/>Uma vez que um dos principais limites do I-Model era o conteúdo de suas etapas, esses estudiosos os explicam e os mecanismos de mudança de uma etapa para a próxima.</li> <li>• Lim et al. (1991)<br/>Classificam quatro etapas da internacionalização (consciência de exportação, interesse de exportação, intenção de exportação e adoção de exportação)</li> <li>• Naidu et al. (1992)<br/>Avançam uma classificação específica de estágios referentes à internacionalização da empresa após a adaptação da inovação (não exportadores; pretendentes à exportação; exportadores esporádicos e exportadores regulares)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruzzier et al., (2006), Vago em termos teóricos.</li> <li>• Miesenbock, (1988) e Andersen, (1993), Os critérios de demarcação de cada estágio de inovação não são claros</li> </ul> |
| O modelo baseado no conhecimento de mercado Mejri e Umemoto, (2010) | Perspetiva da empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decomposição dos diferentes tipos de conhecimento</li> <li>• Contempla o conhecimento específico de mercado</li> </ul>   | O modelo não explica como o conhecimento experiencial influencia o relacionamento comercial e menosprezo de estágios específicos de internacionalização  |

**Fonte:** Todorov e Smallbone, 2014

## 2.5. Fatores críticos de sucesso na transferência de conhecimento

### 2.5.1. Capacidades Dinâmicas

No seu artigo pioneiro e tendo na sua base a teoria VBR Teece et al.,(1997) definem capacidades dinâmicas como “*the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.*”, (p.516) nesta definição original, as competências centram-se na forma como a empresa opera e na sua capacidade de aprendizagem, que é o que permite a uma empresa transformar a forma como age através de alterações nos seus recursos (Helfat e Winter, 2011).

Outras definições de capacidades dinâmicas estão disponíveis desde então, por exemplo, Eisenhardt e Martin, (2000) definem-nas como processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. Elas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos conforme os mercados surgem, colidem, dividem, evoluem e morrem, e também como processos da empresa que usam recursos para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado.

Além de destacar a noção de "mudança de mercado", neste artigo Eisenhardt e Martin (2000) direciona a atenção para os processos e para as rotinas da organização, por exemplo, a troca ou aquisição de novas rotinas entre empresas que trazem novos recursos para a organização, bem como argumentam que as capacidades dinâmicas das empresas são diferentes ou alteram-se de forma diferente quando a envolvente da empresa, a que ela esta sujeita, muda de uma forma moderada ou pelo contrário de uma forma rápida, esta abordagem é semelhante à de Teece, (1997), embora centrada não em habilidades ou competências, mas em processos e rotinas que permitem que os recursos de uma empresa possam ser reconfigurados em resposta às novas realidades organizacionais ou estratégicas do mercado, desenvolvendo atividades que permitem a aquisição ou a criação de conhecimento e de outras atividades necessárias para ter capacidade de desenvolver alianças estratégicas ou parcerias.

Também Griffith e Harvey, (2001) avançaram outra definição de capacidades dinâmicas, assim, para eles uma capacidade dinâmica global é a criação de combinações difíceis de imitar de recursos, incluindo a coordenação eficaz de relacionamentos interorganizacionais numa base global, que pode fornecer uma vantagem competitiva firme, também Lee et al.,(2002), dizem que as capacidades dinâmicas são concebidas como uma fonte de vantagem sustentável em regimes shumpeterianos de mudança rápida.

Mais tarde, Zollo e Winter, (2002) propõem a capacidade dinâmica como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva através do qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.

Nesta definição, Zollo e Winter, (2002) distinguem entre capacidade operacional e capacidades dinâmicas, esta última envolvendo a adaptação das rotinas operacionais. Mais recentemente, também Teece, (2007), argumentou que as capacidades dinâmicas incluem a

capacidade da empresa para reconfigurar a sua base de recursos e a capacidade para aproveitar e, potencialmente, moldar o ambiente. Nesse trabalho mais recente, as capacidades dinâmicas são desagregadas em habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e regras de decisão, para explicar como as empresas atuam para manter um desempenho superior.

Há ainda alguns autores que ligam as capacidades dinâmicas à perspectiva do conhecimento da empresa (Teece, 2007; Acedo et al., 2006; Teece et al., 1997), enfatizando o conhecimento como o mais importante recurso ou capacidade a ter em conta (Nickerson e Zenger, 2002; Grant, 1996)

Recentemente, as capacidades dinâmicas ganharam um papel mais autónomo sendo o exemplo disso *The dynamic capabilities framework* (Morgan et al., 2009; Morgan et al., 2009; Danneels, 2008).

Resumindo, a capacidade da empresa ganhar e manter uma vantagem competitiva sustentável depende da sua capacidade de alterar os seus recursos através da adição de competências e recursos externos, e a reconfiguração e eliminação de recursos internos para adquirir as aptidões que permitam lidar com ambientes em rápida mudança (Danneels, 2008; Teece, 2007; Eisenhardt e Martin, 2000) ganhando e garantindo capacidades para explorar oportunidades e criando novos conjuntos de ativos para responder rapidamente às mudanças na sua envolvente (Grant, 1996; Eisenhardt e Martin, 2000).

Assim, a vantagem competitiva não resulta necessariamente de recursos (ativos tangíveis e intangíveis) ou de capacidades (processos organizacionais e rotinas), e as capacidades dinâmicas por si só podem proporcionar vantagem competitiva num ambiente em constante mudança, se a empresa for capaz de melhorar continuamente e criar novos recursos, se puder melhorar as configurações dos recursos existentes tendo como objetivo uma vantagem competitiva de longo prazo, sendo também essencial ter a capacidade de identificar a vantagem competitiva num ambiente volátil (Eisenhardt e Martin, 2000; Rindova e Kotha, 2001; Zollo e Winter, 2002; Wu, 2007). A sobrevivência e a competitividade das empresas depende, fundamentalmente da aquisição de novos conhecimentos e da sua incorporação nas práticas produtivas que permitiram a sua integração nos seus processos de produção (Álvarez e Bolãnos, 2010; Monferrer et al., 2014; Zapata e Cantú, 2008).

Tornou-se comum definir que capacidades dinâmicas como capacidades orientadas para o futuro e que reconfiguram a organização dos recursos da empresa (Eisenhardt e Martin, 2000), das suas rotinas (Nelson e Winter, 1982), das suas capacidades (Kogut e Zander, 1992) e do seu conhecimento (Zollo e Winter, 2002). Por isso as capacidades dinâmicas são vistas como uma forma de resolver a rigidez nas capacidades (Schreyogg e Kliesch-Eberl, 2007), gerir o conhecimento (Easterby-Smith e Prieto, 2008), criar valor (Bowman e Ambrosini, 2003; Simon et al., 2007), e interligar as mudanças estratégicas com a renovação e aos ajustes estratégicos (Zajac et al., 2000; Zuniga-Vicente e Vicente-Lorente, 2006), e explicar a forma como as empresas se adaptam à mudança (Newey e Zahra, 2009).

Esta categorização tem sido adotada nos modelos mais recentes de capacidades dinâmicas (Helfat e Peteraf, 2003; Zahra et al., 2006) e ajuda a eliminar a redundância associada à definição de capacidades dinâmicas. Como tal, o valor de capacidades dinâmicas está no conjunto e na configuração que as capacidades operacionais criam (Helfat e Peteraf, 2003; Zollo e Winter, 2002).

Esta abordagem sobre as capacidades dinâmicas aponta a importância e a necessidade de eliminar a característica estática do conceito inicial de Barney, (1991) e integrar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (Helfat e Peteraf, 2009), seja por meio de rotinas (Dosi et al., 2000; Winter, 2003; Zollo e Winter, 2002), e processos (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007) ou mesmo através de outras capacidades (McKelvie e Davidsson, 2009; Pavlou e El Sawy, 2011; Wang e Ahmed, 2007; Zahra et al., 2006) pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades (Ambrosini, et al., 2009; Helfat e Peteraf, 2003; Helfat e Winter, 2011).

As capacidades dinâmicas, podem assumir uma variedade de formas, tais como investigação e desenvolvimento (I&D) capacidades de desenvolvimento de novos produtos, capacidades de gerir e criar alianças estratégicas e capacidades relacionais (Helfat e Peteraf, 2009), no entanto, (Wang e Ahmed, 2007) sugeriram como principal capacidade dinâmica de uma empresa a “*Absorptive Capability*”, definida como “*the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends ... the ability to evaluate and utilize outside knowledge is largely a function of the level of prior knowledge*” (Cohen e Levinthal, 1990, p. 128), as empresas

com maior capacidade de absorção demonstram maior capacidade de aprendizagem, integrando, incorporando e transformando o conhecimento externo em conhecimento da empresa.

Wang e Ahmed, (2007) também identificaram a “*Adaptive Capability*” que definiram como a capacidade de uma empresa de identificar e capitalizar sobre oportunidades de mercados emergentes, incorporada em vários aspetos da renovação organizacional é um fator crítico de sucesso em ambientes hipercompetitivos.

Zahra e George, (2002) tinham anteriormente identificado a “*Innovative Capability*” que caracterizaram como a capacidade de uma empresa de desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores. Há evidência de que a capacidade inovadora de uma empresa permite, essencialmente, dar resposta interna e eficaz às novas exigências do mercado, outros estudos têm tentado explicar a capacidade de *networking* das empresas, considerado como um ativo valioso, porque facilita a aquisição de recursos e conhecimentos, essenciais para o crescimento e sobrevivência de empresa (Schoonjans et al., 2013), em especial para as PME que enfrentam um problema de limitação de recursos (Mort e Weerawardena, 2006; Walter et al., 2006) sendo considerada por isso, como uma capacidade dinâmica crítica (Schoonjans et al., 2013; Hite e Hesterly, 2001; Lechner e Dowling, 2003; Watson, 2007; Park et al., 2010).

Globalmente, as conceções anteriormente identificadas de capacidade dinâmica sugerem que o constructo insere-se em subprocessos ou atividades de rotina que orientam a evolução dos recursos, capacidades e rotinas operacionais de uma empresa (Helfat e Raubitschek, 2000; Zollo e Winter, 1999).

#### **2.5.1.1. Tipos de capacidades dinâmicas**

Pelo facto das capacidades dinâmicas terem sido muitas vezes estudadas sem se especificar a sua natureza tendo surgido críticas ao conceito (Teece et al., 1997; Teece, 2007), assim, e apesar da falta de acordo sobre a natureza das capacidades dinâmicas, existe um consenso sobre a necessidade de hierarquizar os recursos (Cepeda e Vera, 2007) e, num esforço para se compreender a verdadeira natureza das capacidades dinâmicas, vários autores sugerem a necessidade de diferenciar entre os tipos de processos e as rotinas disponíveis nas empresas (Cepeda e Vera, 2007), daí que a revisão de literatura tem sido dirigida para o difícil

desafio de fazer uma distinção clara entre capacidades dinâmicas e recursos operacionais, sendo que a investigação sobre capacidades dinâmicas precisa ainda de ser desenvolvida e a investigação carece, especialmente, de estudos empíricos (Kuuluvainen, 2011).

Até aqui, a pesquisa sugere que essa distinção entre capacidades operacionais e dinâmicas da empresa estão muito dependentes do contexto (Zollo e Winter, 2002), requerem-se também dados longitudinais que permitam a identificação do local na empresa onde se registam as mudanças nos processos (Kuuluvainen, 2011). Estudos empíricos recentes conceitualizam e utilizam capacidades dinâmicas específicas lidando com processos organizacionais distintos, tais como aquisições (Zollo e Singh, 2004), alianças estratégicas (Kale et al., 2002), investigação e desenvolvimento (I&D) (Yeoh e Roth, 1999) e marketing (Morgan et al., 2003).

Na tentativa de obviar a essas críticas, há sinais de um consenso emergente na literatura relacionada com capacidades dinâmicas (Easterby-Smith e Prieto, 2008), na distinção entre as capacidades operacionais e as capacidades dinâmicas, por este ponto de vista, as alterações destas últimas têm um resultado visível nas primeiras, isto é, uma capacidade dinâmicas traduz-se no potencial para fazer certas coisas e não as coisas que são feitas (Dougherty et al., 2004), as capacidades dinâmicas residem no potencial para mudar recursos, rotinas e competências, relacionando-se por isso com a mudança e a inovação (Winter, 2003), residem nas rotinas antes de nos recursos, especialmente se são rotinas de nível superior (Zollo e Winter, 2002), observando-se por este prisma o processo de aprendizagem como um elemento central na criação e renovação de capacidades dinâmicas é por isso essencial examinar os processos através dos quais as organizações aprendem. (Wollersheim e Heimeriks, 2016)

Houve, outras tentativas de catalogar as capacidades dinâmicas, Collis, (1994) distingue entre uma primeira categoria de recursos, que refletem a capacidade de realizar as atividades funcionais básicas da empresa (por exemplo, o *layout* de fábrica, a logística de distribuição e as campanhas de marketing) e uma segunda categoria de recursos, que permitem lidar com a melhoria dinâmica ligada às atividades da empresa.

Zollo e Winter, (2002) e Winter, (2003), por exemplo, diferenciam entre capacidades operacional (de ordem zero) e capacidades dinâmicas (de primeira ordem), sendo fácil

distinguir recursos operacionais, há, no entanto, a necessidade de caracterizar o que são capacidades dinâmicas, para isso diferentes autores avançam diversos tipos.

Seguindo o trabalho inicial de Teece et al.,(2000)podemos identificar capacidades que promovem a detecção, captura e reconfiguração dos recursos e que ajudam a dar resposta a ambientes que mudam rapidamente e baseando-nos na abordagem feita por Zollo e Winter, (2002) podemos encontrar um segundo tipo de capacidade dinâmica, referindo-se a uma capacidade de modificar o comportamento e de ajustar as rotinas operacionais através da aprendizagem, mas podemos ainda encontrar outro tipo de capacidades que permitem à empresa adaptar as suas competências que alteram o mercado e alteram a base de recursos da empresa (Teece, 2007).

Já Ambrosini et al.,(2009) consideram que há três níveis de capacidades dinâmicas: (1) as incrementais, que estão focadas no contínuo aperfeiçoamento da base de recursos da empresa; (2) as renovadoras, que atualizam, adaptam e aumentam a base de recursos; e (3) as regenerativas, que afetam o conjunto das capacidades dinâmicas da empresa, altera o modo como a firma modifica a sua base de recursos.

Podemos concluir que as capacidades não são de um único tipo, e que podem ser classificadas em capacidades operacionais e dinâmicas (Zollo e Winter, 2002; Helfat e Peteraf, 2003), sendo que uma capacidade operacional é uma rotina ou um conjunto de rotinas que juntamente com a utilização de *inputs*, confere à gestão da organização um conjunto de opções de decisão para a produção *outputs* significativos de um determinado tipo (Winter, 2000), podemos verificar essas diferentes conceções na Tabela 2.7.

Em essência, as capacidades operacionais transformam os *inputs* em *outputs* e suportam as operações da empresa, as capacidades dinâmicas agem sobre as capacidades operacionais, alterando-as e reconfigurando-as, em contraste com as capacidades operacionais, que agem sobre os recursos (Zahra et al., 2006).

Para um melhor entendimento deste tópico podemos definir recursos como uma mistura complexa de conhecimentos e habilidades que, através de uma execução coordenada do seu processo organizacional, permite determinar as atividades que através das quais, a empresa é capaz de eficientemente criar valor (Hall, 1993; Day, 1994; Foss, 1996).

Podemos definir capacidades como a capacidade da empresa para usar os recursos utilizando processos organizacionais e rotinas que se desenvolvem ao longo do tempo através de interações complexas com os recursos da empresa (Cepeda e Vera, 2007; Helfat e Peteraf, 2003; Sirmon et al., 2007) neste trabalho, adotamos o conceito sugerido por Zahra et al.,(2006) no qual se define capacidades dinâmicas como sendo os processos de reconfigurar os recursos e as rotinas operacionais da empresa da maneira idealizada e considerado apropriada pelos seus principais decisores.

Esta distinção diferencia entre capacidades operacionais, que são voltadas para o funcionamento operacional da empresa, incluindo o pessoal e as atividades de produção, (Cepeda e Vera, 2007) isto é, como é que faço as coisas, e capacidades dinâmicas, que são dedicadas à alteração das capacidades operacionais e levam, por exemplo, a alterações nos produtos ou processos de produção da empresa. (Cepeda e Vera, 2007), isto é, como sou capaz de mudar as rotinas operacionais.

Podemos afirmar que a gestão da organização utiliza as capacidades dinâmicas, que são antecedidas por estratégias e rotinas organizacionais para transformar a sua base de recursos e desenvolver novas estratégias de criação de valor (Grant, 1996; Eisenhardt e Martin, 2000; Pisano, 1994).

**Tabela 2.7 -Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento**

| <b>Autores</b>               | <b>Capacidade dinâmicas baseadas no conhecimento</b> | <b>Definição de capacidades dinâmicas</b>  | <b>Principais conceitos</b>  |
|------------------------------|--|--|--|
| Teece et al. (1997)          | Construir<br>Reconfigurar<br>Integrar<br>replicar    | <i>The firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (p.516)</i>                                 | Fontes internas e externas<br>Combinação/experimentação<br>Coordenação/transferência<br>Novo ou conhecimento existente |
| Eisenhardt and Martin (2000) | Ganho<br>Reconfiguração<br>integração                | <i>The firm's processes that use resources – specifically the process to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change (p1107)</i> | Transferência interna ou externa<br>Processos combinativos<br>Exploitation ou inovação                                 |

|                         |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|
| Zahra e George (2002)   | Transformação<br><i>Exploitation</i><br>Aquisição<br>assimilação | <i>Dynamic capabilities are geared toward effecting organizational change, they are essentially strategic in nature and therefore, define the firm's path of evolution and development (p.188)</i> | Fontes internas e externas<br>Capacidade de absorção<br><i>Exploitation</i> ou inovação<br>Combinação ou transferência |
| Helfat e Peteraf (2003) | Recombinação<br>Reconfiguração<br>Renovação<br>Replicação        | <i>The firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (Teece et al. 1997, p.516)</i>                                | Combinar<br>Procurar e desenvolver<br>Redistribuir o conhecimento<br>Conhecimento novo ou existente                    |
| Zheng et al. (2011)     | Geração<br>Combinação<br>Aquisição                               | <i>The firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (Teece et al. 1997, p.516)</i>                                | Fontes internas ou externas<br>Capacidade de absorção<br>Conhecimento novo ou existente                                |

Fonte: Denford, 2013

### 2.5.1.2. Capacidades dinâmicas para a internacionalização

O processo de internacionalização descreve o caminho que uma empresa decide seguir para aproveitar as oportunidades mundiais. Isso normalmente ocorre de forma bastante exploratória, testando e explorando as vantagens domésticas e transferindo-as para o exterior. Surpreendentemente, estudos atuais sobre capacidades dinâmicas não apresentam uma articulação clara das capacidades dinâmicas específicas em jogo nesses processos. Baseando-nos no *The dynamic capabilities framework* as capacidades necessárias para processos de internacionalização incrementais e acelerados são claramente distintas (Harreld, O'Reilly e Tushman, 2007). Capacidades de “*exploitation*” referem-se ao controle, à certeza, à redução de risco, enquanto que capacidades de “*exploration*” correspondem à descoberta, à tomada de riscos, à experimentação, flexibilidade e inovação. Se reconsiderarmos a expansão internacional à luz de um modelo dinâmico orientado pela capacidade, poderíamos identificar diferentes tipos de capacidades dinâmicas que suportam a entrada no mercado internacional incremental (*exploitative*) ou acelerado (*explorative*).

A *exploitation* é baseada principalmente na aplicação do conhecimento existente (Vermeulen e Barkema, 2002). Baum et al., (2000) observam que “*exploitation*” refere-se à aprendizagem obtida através de pesquisa local, refinamento experimental e reutilização de rotinas existentes, já a sua contribuição seminal, March (1991) tinha enfatizado que “*the essence of exploitation is the refinement and extension of existing competencies, technologies, and paradigms*”. (p.85)

Comparativamente à *exploitation*, a abordagem incremental à internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) é descrita como necessariamente caminho-dependente com base na aquisição prévia de conhecimento. Assim, a internacionalização diz respeito à redução da incerteza, através da acumulação e melhoramento do conhecimento, daí que os empreendimentos tradicionais, que iniciaram a internacionalização mais tarde e beneficiaram mais com a consolidação do conhecimento da sua atividade nacional que está positivamente relacionada com a internacionalização (Bloodgood et al., 1996).

Identificamos dois tipos de capacidades de internacionalização ligadas a um processo de internacionalização baseado na *exploitation*. Com base no referencial do mercado doméstico, a vantagem competitiva no mercado externo é obtida pela *exploitation* das capacidades atuais.

Desenvolveram um conjunto de capacidades no seu mercado doméstico, e quando atingem um determinado limiar, consideraram-se prontas para entrar em mercados estrangeiros. O desenvolvimento desses recursos é uma condição necessária para que as empresas implementem o seu caminho de internacionalização, pois permite a incorporação de novos recursos e capacidades com base no exterior. Concomitantemente, os recursos suportam a manutenção de procedimentos de gestão e a eficiência operacional.

A *exploration* baseia-se no desenvolvimento de novas capacidades. Baum et al. (2000) nota que “*exploration refers to learning gained through processes of concerted variation, planned experimentation, and play*” (p.768). No cenário internacional, há empresas que agem internacionalmente sem necessariamente ter passado por todas as etapas sequenciais de entrada incremental no mercado (Oviatt e McDougall, 1994). Embora o grupo de capacidades *exploitative* mencionado anteriormente possa servir como um direcionador para o desempenho de internacionalização, a aprendizagem das empresas também precisa de incluir a *exploration* de capacidades completamente novas (March,

1991) que se relacionam com a exploração e criação de novo valor. A Teoria do novo empreendimento internacional pode ser considerada como um defensor extremo do desenvolvimento do conhecimento exploratório que se baseia em impulsionadores específicos da internacionalização da empresa, e notavelmente os específicos do empreendedor (Zucchella et al., 2007), também quando as *Born Global* estudam novos territórios desconhecidos, elas precisam de desenvolver capacidades até então inexistentes, como por exemplo, novos processos e rotinas específicas adaptadas a esses novos mercados.

### **2.5.2. Capacidade de Absorção**

Desde a publicação do trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de absorção (CA) tem recebido crescente interesse na literatura de gestão. São várias as conceitualizações propostas (Jansen, 2005; Lane e Lubatkin, 1998; Lane et al., 2006; Todorova e Durisin, 2007; Vinding, 2006; Volberda et al., 2010; Zahra e George, 2002), e tem sido abordado sob diferentes perspectivas teóricas, tais como os recursos e capacidades (Londão et al., 2015; Teece, 2004) ou a cadeia de valor (Giuliani et al., 2005; Pietrobelli e Rabbellotti, 2009). Diferentes estudos enfatizam o carácter dinâmico da CA, estando integrada em processos produtivos e organizacionais, é destinada a promover alterações na organização produtiva e a transformar as atividades da empresa (Augier e Teece, 2009; Flatten et al., 2015; Zahra et al., 2006; Teece e Pisano, 2003), Zahra e George, (2002) centraram-se em aspetos relacionados com a CA potencial e a CA realizada, Todorova e Durisin, (2007) relacionam-na com processos de assimilação e de transformação do conhecimento e Cohen e Levinthal, (1990) e Prahalad e Hamel, (1990), ligaram a CA à vantagem competitiva organizacional, Flatten et al.,(2011), Narvekar e Jain, (2006) Robertson et al., (2012), Wang e Han, (2011) relacionam ao desempenho inovador e também foi relacionada com flexibilidade (Sternan, 2001), com a gestão estratégica (Van den Bosch et al., 1999; Nahapiet, e Ghoshal, 1998; Teece et al., 1997) e com a aprendizagem organizacional (Barkema e Vermeulen, 1998).

Uma empresa com elevada CA será mais flexível e inovadora no mercado, através da obtenção e aplicação de conhecimentos externos (Lichtenthaler, 2009; Todorova e Durisin, 2007; Zahra e George, 2002).

Kim, (1998), define Capacidade de Absorção como a capacidade de aprender e resolver problemas, Zahra e George, (2002) baseando-se em estudos anteriores,

adicionaram a transformação como uma nova dimensão ao modelo de Cohen e Levinthal, (1994), na sua nova configuração, a CA foi definida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica, muitos outros investigadores tentaram enriquecer o conceito de CA, por exemplo, Lane et al., (2006), usaram uma revisão crítica de 289 artigos sobre a CA tentaram aclarar o conceito, para eles define-se como a capacidade de uma empresa de utilizar conhecimento externo por meio dos processos sequenciais de aprendizagem exploratória, transformativa e exploradora.

Uma análise mais atenta das definições anteriores revela que há um relativo consenso entre os investigadores sobre as principais componentes do construto, que foram determinados por Cohen e Levinthal, (1990) e desenvolvidos posteriormente por outros.

Na definição avançada por Zahra e George, (2002) e anteriormente referida, eles rotularam os dois primeiros elementos como CA potencial (PACAP) e os outros dois componentes como CA realizada (RACAP), são muitos os autores que optaram por defini as mesmas quatro dimensões para a Capacidade de Absorção. (Minbaeva et al., 2014; Jansen et al., 2005; Flatten et al., 2011; Volberda et al., 2010; Hurmelinna-Laukkanen et al., 2012).

O constructo ganhou notável significado científico, em grande parte devido à crescente importância dos recursos de conhecimento externos para promover o desempenho dos negócios (Camison e Forés, 2010; Lane et al., 2006), investigações anteriores neste campo propõem alguns marcos teóricos para explicar a natureza, os antecedentes e as consequências da CA (Lane et al., 2006; Zahra e George, 2002). A capacidade de absorção é também reconhecida como sendo um dos fundamentos da aprendizagem técnica dentro das organizações (Kedia e Bhagat, 1988; Veuglers e Cassiman, 1999), representa a ligação entre as capacidades internas da empresa no desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos, por um lado, e o *stock* externo de oportunidades por outro (Criscuolo e Narula, 2002), é vista como uma capacidade dinâmica que influencia a capacidade da empresa de criar e implementar o conhecimento necessário para construir, modificar ou renovar as suas capacidades organizacionais, de acordo com as condições voláteis do mercado (Descotes e Walliser, 2013).

Uma premissa do constructo é que as empresas precisam de assimilar novos conhecimentos, e relacioná-los antes de os utilizar (Cohen e Levinthal, 1990) trata-se da capacidade que a empresa tem para reconhecer o valor da nova informação, externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais (Cohen e Levinthal, 1990), é por isso tida como a habilidade de cada organização para adquirir, assimilar, transformar e explorar da melhor maneira possível conhecimentos novos e externos para a criação de valor para o desenvolvimento das operações internas (Jansen et al., 2005) o processo de identificação, aquisição, transformação e exploração de conhecimento só pode ser feito baseando-se no conhecimento existente e no processo de aprendizagem anterior e já dominado pela empresa (Arib e Dupouët, 2015).

Numa visão da empresa baseada no conhecimento, a CA constitui-se, segundo Lane et al., (2006), como elemento essencial para o sucesso de uma organização, visto que reforça, complementa e transforma aquilo que ela já sabe, possibilitando a internalização e utilização de novos conhecimentos através de processos de aprendizagem e está intimamente ligada à mudança, adaptação e ajuste da organização, como forma de responder e agir a partir da interpretação de eventos e associação cognitiva realizada pelos membros organizacionais (Fiol e Lyles, 1985), a introdução de conhecimentos novos ou diferentes através de capacidades dinâmicas é um dos mecanismos mais eficazes para alterar uma capacidade operacional (Cepeda e Vera, 2007). As empresas precisam, portanto, de perceber o conhecimento que possuem, e que é relevante para que as suas capacidades dinâmicas se mantenham competitivas em ambientes voláteis, neste sentido o conceito de CA tem atraído uma atenção considerável na investigação sobre a aprendizagem inter-organizacional, bem como noutras áreas de investigação do negócio (Zahra e George, 2002).

Uma vez enfatizado o carácter dinâmico da CA, dado que influencia e envolve os processos produtivo e organizacional e visa fazer modificações na organização e transformar as atividades da empresa (Augier e Teece, 2009; Eisenhardt e Martin, 2000; Teece e Pisano, 2003; Zahra et al., 2006; Flatten et al., 2015). O conceito tem sido principalmente estudado a partir de uma perspetiva teórica e não tinha sido operacionalizado de maneira a permitir uma compreensão completa das quatro dimensões identificadas por Zahra e George (2002) que validam a ideia de que o conceito é multidimensional ao identificar quatro dimensões: a aquisição, a assimilação, a transformação e exploração.

A dimensão aquisição, reflete a importância de adquirir o conhecimento gerado externamente e necessário para as operações da organização (Kim, 1997; Lane e Lubatkin, 1998; Zahra e George, 2002). O potencial de aquisição de novos conhecimentos motiva a empresa para colaborações inter-organizacionais e parcerias (Hamel, 1991).

O novo conhecimento uma vez identificado e percebido como tendo valor, é transferido através da fronteira da empresa.

A dimensão assimilação, refere-se à capacidade que a empresa tem para integrar o conhecimento externo usando rotinas e processos que lhe permitem compreender, analisar, processar e interpretar as informações obtidas a partir de fontes externas (Kim, 1997; Szulanski, 1996; Zahra e George, 2002), a capacidade de assimilação permite a absorção de conhecimento recém-capturado (Daghfous, 2004) e representa a capacidade de analisar e compreender novos conhecimentos no contexto da empresa (Jansen et al., 2005).

A dimensão transformação, trata-se da capacidade de transformar o conhecimento, permite à empresa modificar, adaptar e combinar novos conhecimentos com o conhecimento interno já existente (Fosfuri e Tribó, 2008), reflete a capacidade da empresa para desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a mistura do conhecimento existente com os conhecimentos recém-adquiridos e de os assimilar. Este objetivo pode ser alcançado pela adição ou supressão de conhecimento, ou a reinterpretção do conhecimento existente, exige dois elementos fundamentais: a interiorização ou internalização e a conversão (Fichman e Kemerer, 1999; Kim, 1998; Zahra e George, 2002) depois de internalizado o conhecimento é compreendido, e deve ser combinado com o conhecimento já existente na empresa.

A dimensão exploração ou aplicação do conhecimento é a capacidade organizacional da empresa para usar competitivamente, isto é, refinar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas competências e conhecimentos, incorporando-os para atingir os seus objetivos organizacionais transformou o conhecimento existente sobre as suas operações (Zahra e George, 2002; Lane e Lubatkin, 1998). O resultado pode ser refletido na criação de novos bens, processos ou formas organizacionais (Spender, 1996), resultando assim em maior vantagem competitiva e geração de valor para a empresa (Fosfuri e Tribó, 2008; Cohen e Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005)

Esta estrutura teórica adota uma concepção de CA em que as quatro dimensões (isto é, aquisição, assimilação, transformação e exploração), são complementares para a conversão dos novos conhecimentos adquiridos pela empresa (Daspit e D'Souza, 2013).

Para identificar e internalizar adequadamente o conhecimento, as empresas desenvolvem a capacidade de adquirir conhecimento através da interação inter-organizacional. Durante o processo de desenvolvimento e exploração de relacionamentos, a empresa ganha novos conhecimentos sobre as condições do mercado externo. Essa visão adicional, adquirida através da capacidade de aquisição, é complementar à capacidade de assimilação de conhecimento, dado que à medida que novas relações são formadas e o conhecimento é trocado, a empresa ganha experiência e percepção adicional que apoia a compreensão do novo conhecimento externo. (Szulanski, 1996) sugere que a captura do conhecimento e a sua interpretação está positivamente relacionada e, portanto, propõe uma relação semelhante entre as capacidades de aquisição e assimilação.

A empresa aproveita a capacidade de assimilação para entender os novos conhecimentos e é provável que também percecione o benefício desse conhecimento para utilizar numa experiência futura, por outras palavras, a empresa também alavancará a capacidade de transformação a partir do entendimento do conhecimento se este for armazenado para uso posterior (Daspit e D'Souza, 2013).

Sun e Anderson, (2010) sugerem que as capacidades de assimilação e transformação da capacidade de absorção são semelhantes às capacidades de interpretação e integração da aprendizagem organizacional, processo por meio do qual as capacidades de interpretação e integração estão diretamente relacionadas.

Relativamente às dimensões de transformação e exploração Volberda et al.,(2010) sugerem que as duas capacidades estão relacionadas na sua concepção de capacidade de absorção, no entanto, a forma como se relacionam não é especificada.

As organizações que acumulam conhecimentos ao alavancar a capacidade de transformação são suscetíveis de alavancar as capacidades de exploração para extrair o valor do conhecimento acumulado. Assim, as capacidades de transformação e exploração “trabalham” em conjunto e de forma complementar, ou seja, existe uma relação positiva entre as capacidades de transformação e de exploração. (Daspit e D'Souza, 2013).

Pela sua natureza as quatro dimensões desenvolvem-se e são suscetíveis de combinação e assim passíveis de construir uma capacidade dinâmica organizacional, além disso, a CA potencial é uma condição *sine qua non* para construir CA percebida, mas apenas esta última tem um impacto direto sobre a vantagem competitiva ou desempenho organizacional. Descotes e Walliser, (2013), corroborando a perspectiva defendida por (Cardeal e António, 2012) de que as qualidades VRIO dos recursos da VBR, “transferiram-se” para a Organização e para a sua competência para criar e sustentar esta capacidade dinâmica organizacional.

Alguns autores realçam a relação de reciprocidade entre a capacidade de absorção e a aprendizagem organizacional (Tsai, 2001; Lane et al., 2006; Hothoet al., 2012; Cohen e Levinthal, 1990). Uma organização que desenvolve o seu conhecimento, aumenta a sua capacidade de compreender e captar novos conhecimentos, expandindo, assim, ainda mais o que ela sabe e ampliando a sua aprendizagem. Os elementos relativos à aprendizagem entre organizações, ligados à sua capacidade de absorção, também são verificados nos estudos realizados por Dyer e Singh, (1998), Dhanaraj et al., (2004), Schildt et al., (2012) e Dong e Yang, (2015).

Na literatura de Gestão do conhecimento e Capital Intelectual, a CA foi relacionada a processos de gestão do conhecimento, por exemplo, aquisição, criação, utilização e partilha de conhecimento (Sun, 2010), havendo investigações adicionais sobre transferência de conhecimento (Liyanage et al., 2009; Parent et al., 2007), também é relacionada à eficácia da gestão do conhecimento (Adams e Lamont, 2003), aos processos baseados no conhecimento (Andreeva e Kianto, 2011), às capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento (Zheng et al., 2011) e à capacidade de proteção do conhecimento (Andersén, 2012).

Conforme destacado no seu trabalho Cohen e Levinthal (1990), a CA envolve tanto o novo conhecimento como o anteriormente possuído e é especificamente relacionada com três processos de conhecimento, que são, a aquisição, a assimilação e a aplicação de conhecimentos externos, que facilitam a inovação (Lavie, 2006; Hill e Rothaermel, 2003), a flexibilidade e a performance organizacional (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Todorova e Durisin, 2007), tornando-se numa fonte de vantagem competitiva e desempenhando um papel central no desenvolvimento de competências, capacidades de inovação e incrementar a capacidade de criação de conhecimento da empresa (Cohen e

Levinthal, 1994), além disso, a CA tem um efeito positivo no sucesso de alianças estratégicas e é uma força preponderante para alavancar as capacidades relacionais da empresa (Lane e Lubatkin, 1998) a sua aprendizagem inter-organizacional (Lane e Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001) e a transferência de conhecimento intra-empresa (Szulanski, 1996).

Com base nesta visão, muitos investigadores consideraram a CA como a principal capacidade dinâmica da empresa (Flatten et al., 2011; Fosfuri e Tribó, 2008; McAdam et al., 2009; Narasimhan et al., 2006; Wang e Ahmed, 2007; Zahra e George, 2002)

O capital humano é considerado o fator primário por detrás da acumulação do conhecimento e da CA, tanto o capital humano como a capacidade de absorção envolvem atividades de aprendizagem e, portanto, são processos cumulativos.

Recursos humanos qualificados são essenciais para monitorizar a evolução do conhecimento externo, avaliar a sua relevância, e para a integração do novo conhecimento nas atividades produtivas. (Criscuolo e Narula, 2002) no entanto a CA só se acumula se houver um esforço para internalizar o conhecimento externo e, em particular, se o conhecimento prévio tiver sido aplicado à solução de problemas (Criscuolo e Narula, 2002).

É um facto que o capital humano representa um aspeto central da CA, mas a sua presença *per se* não é uma condição *sine qua non* para a acumulação do conhecimento. O capital humano representa um subconjunto de capacidades de absorção. Assim, a CA “preocupa-se” também com o uso eficiente dos conhecimentos adquiridos. As empresas precisam de ter a capacidade de usar o conhecimento prévio na solução de problemas práticos que sejam comercialmente viáveis (Criscuolo e Narula, 2002). A CA implica habilidades na resolução de problemas que emergem como resultado de tentativas de assimilar o novo conhecimento externo. Esses esforços representam um potencial para criar novos conhecimentos, referenciado como o processo de “aprender a aprender” (Criscuolo e Narula, 2002).

#### **2.5.2.1. Tipos de Capacidade de absorção**

Zahra e George, (2002) definem dois tipos diferentes de CA (cf. Tabela 2.8), a capacidade de absorção potencial, importante para adquirir e assimilar o conhecimento externo, este

tipo de CA é fonte de vantagem competitiva na inovação, especialmente na presença de fluxos de conhecimento interno eficientes que ajudam a reduzir a distancia entre a capacidade de absorção potencial e a realizada (Fosfuri e Tribó, 2008) este outro tipo de CA, a capacidade de absorção realizada refere-se a funções de transformação e exploração dos conhecimentos adquiridos, esta diferenciação permite identificar as atividades que incrementam as capacidades e manter a vantagem competitiva, ambas são, importantes nos processos de inovação (Olea-Miranda et al., 2016), e para a CA ser vista como uma capacidade dinâmica (Zahra e George, 2002) que pode ser implementada repetidamente em novas situações para garantir o desempenho do negócio e a vantagem competitiva de longo prazo (Kodama, 2005; Freiling et al., 2008).

O *absorption capacity framework* de Zahra e George (2002) sugere que a propensão das empresas para adquirir e assimilar o conhecimento determina a propensão das empresas para explorar ainda mais o novo conhecimento que entra, ao incluí-lo no processo operacional das empresas, considera-se que a capacidade de absorção funciona como um funil, onde a capacidade de absorção potencial garante novidade e a diversidade do conhecimento necessário e considerando que a capacidade de absorção percebida defende a operacionalização dos novos conhecimentos nos processos existentes a fim de reconfigurar os recursos e as rotinas (Olea-Miranda et al., 2016).

A visão da empresa baseada no conhecimento faz uma afirmação semelhante, sustentando que o conhecimento do mercado deve ser convertido em ação para que as empresas respondam à sua envolvente e evoluam com a aprendizagem (Kamakura et al., 2012; Zahra e George, 2002), de acordo com esta teoria, a base de conhecimento de uma empresa orienta a sua ação (Kodama, 2005; Kuivalainen et al., 2010; Spender, 2007).

Na perspectiva da CA, após o conhecimento ter sido adquirido, ele deve ser assimilado para utilização futura (Cohen e Levinthal, 1990; Lisboa et al., 2011), a transferência e a integração do conhecimento são, por isso, mecanismos básicos através dos quais as empresas internalizam e transformam informações para fins comerciais (Jerez-Gomez et al., 2005; Zahra e George, 2002), transferir com êxito o conhecimento implica fluxos de informação eficientes que garantam que a informação chega à pessoa certa na empresa que precisa dela para executar as ações (Kohli e Jaworski, 1990; Cadogan et al., 1999; Cadogan et al., 2002).

O papel, da CA é indispensável no aumento da transferência de conhecimento intra e inter-organizacionais quando visa incorporar o conhecimento partilhado pelos processos da organização (Wijk et al., 2008), se o conhecimento não é absorvido pelo recetor, significa que este não foi transferido (Davenport e Prusak, 1998), comparativamente com o conhecimento explícito, a capacidade de absorção tem maior influência na transferência de conhecimento tácito (Santoro e Bierly, 2006). A capacidade de absorção envolve um conjunto de habilidades necessárias para tratar a componente tácita do conhecimento transferido e que necessita de se modificar, bem como a capacidade de aprender e resolver problemas (Zahra e George, 2002).

Sendo a CA de uma empresa um constructo organizacional que tem na sua base os colaboradores da empresa (Minbaeva et al., 2014). Tanto a nível individual como organizacional, a CA de conhecimento depende da capacidade do recetor para adicionar novos conhecimentos aos já existentes (Grant, 1996), a literatura existente apoia a noção de que a eficácia da transferência de conhecimentos aumenta com a CA (Argote e Miron-Spektor, 2011; Caloghirou et al. 2004; Gold et al. 2001). Cohen e Levinthal (1990), relevaram a importância da transferência de conhecimentos dentro e entre as unidades, como um importante motor de desenvolvimento da capacidade de absorção. São vários os investigadores que têm salientado estes argumentos, que a CA é reforçada por transferências eficazes de conhecimentos dentro da organização (Pawłowski e Robey, 2004; Teigland e Wasko, 2003; Van den Bosch et al., 1999).

A nível individual, os gestores e os colaboradores facilitam o desenvolvimento da CA através da procura e transferência de conhecimento (Lenox e King, 2004), a experiência e o conhecimento dos gestores definem as áreas de procura na envolvente da empresa do novo conhecimento (Zahra e George, 2002) e também influenciam a assimilação e implementação desse conhecimento (Augier e Teece, 2009), além disso, as suas capacidades têm um impacto no desenvolvimento, amplitude e transformação do conhecimento organizacional (Adner e Helfat, 2003, Haak-Saheem e Darwish, 2014), o tipo de liderança como antecedente influencia também o desenvolvimento de CA (Flatten et al., 2015), assim, o conhecimento, a experiência e os estilos de liderança influenciam diretamente os processos de aprendizagem incluídos na CA (Crossan et al., 1999; Flatten et al., 2015), também as competências individuais, a formação e a motivação facilitam a aquisição de conhecimento externo (Minbaeva et al., 2014) pode-se assumir que os gestores podem melhorar as capacidades globais de um indivíduo melhorando as suas

competências e motivação e que também influenciam os antecedentes inter-organizacionais porque são meios de contato com as fontes externas de conhecimento (Zahra e George, 2002).

Ainda ao nível individual, os colaboradores desempenham também um papel importante, uma vez que a CA tem dois elementos: o conhecimento prévio e a intensidade do esforço (Cohen e Levinthal, 1990; Kim, 1998), logo a habilidade dos funcionários, os seus antecedentes educacionais e as aptidões adquiridas e relacionadas com o trabalho podem representar o "conhecimento prévio" que a organização precisa de assimilar e usar (Cohen e Levinthal, 1990) uma vez que há também uma ampla evidência de que o investimento na capacitação dos funcionários aumenta o capital humano da empresa, conforme afirmado por (Kim, 1998) levando, geralmente, a uma relação positiva entre a formação dos funcionários e o desempenho organizacional (Delaney e Huselid, 1996; Koch e McGrath, 1996).

**Tabela 2.8 - Dimensões da Capacidade de Absorção**

| <b>Dimensão</b>                  | <b>Componente</b> | <b>Definição</b>   |
|----------------------------------|-------------------|--|
| Capacidade de Absorção Potencial | Aquisição         | É a capacidade da organização em localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo considerado importante para o desenvolvimento de suas operações.  |
|                                  | Assimilação       | É a capacidade da organização em compreender o conhecimento (ou informação) advindo de fora da empresa. Trata-se, portanto, da habilidade em analisar, classificar, processar, interpretar e, ultimamente, internalizar e entender o conhecimento.                                       |
| Capacidade de Absorção Realizada | Transformação     | É a capacidade da organização em facilitar o compartilhamento e combinação do seu conhecimento anterior com o novo conhecimento adquirido e assimilado. Consiste em adicionar ou eliminar conhecimento, interpretar e combinar o conhecimento existente de uma nova e diferente maneira. |
|                                  | Exploração        | É a capacidade da empresa em incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações e rotinas para a aplicação e uso organizacional. Esta capacidade dará origem à criação ou melhoria de um bem, sistemas, processos, formas organizacionais e competências   |

**Fonte:** Picoli e Takahashi (2015)

## **2.5.2.2. Fatores influenciadores da capacidade de absorção**

### **2.5.2.2.1. Fatores contextuais**

Concebendo as subsidiárias como partes de uma cadeia global de valor agregado (Hansen e Nohria 2004), o significado da criação de uma subsidiária no exterior reside não apenas nas suas funções orientadas para as transações, tais como vendas e distribuição, mas também e talvez mais essencialmente nas suas funções orientadas para o relacionamento, como por exemplo a coprodução de conhecimento de mercado, com a sede e, eventualmente, com outras subsidiárias (Cui et al., 2006).

Nesse contexto das operações comerciais internacionais, a ligação de uma subsidiária com a casa mãe constitui um valioso recurso operacional porque essa ligação, coesa, proporciona um entendimento e interpretação do conhecimento do mercado local e pode também fortalecer a relação da subsidiária com a casa mãe e com outras subsidiárias na mesma organização (Inkpen e Tsang, 2005). Um vínculo mais forte à rede implica que, mesmo que as subsidiárias estejam localizadas num país de acolhimento diferente, elas permanecem intimamente relacionadas, promovendo assim a cooperação e a aprendizagem (Tsai, 2001).

Por outras palavras, apesar das barreiras culturais e linguísticas (Luo e Shenkar 2006), uma relação que incentiva comunicações frequentes e abertas entre as subsidiárias, ou entre a subsidiária e a casa mãe ajuda a superar tais barreiras (Nohria e Ghoshal, 1997) através da criação de capital relacional sob a forma de comunicação, confiança e intercâmbio recíproco (Burt, 1997). Paralelamente à noção de capital social, os teóricos das redes sociais enfatizam a natureza da ligação relacional entre entidades e argumentam que uma ligação relacional estreita afeta positivamente a partilha de informações (Rindfleisch e Moorman 2001; Uzzi 1999; Uzzi e Gillespie, 2002), como as subsidiárias operam em diferentes condições ambientais, o conhecimento obtido nos seus países anfitriões provavelmente será diferente (Porter, 1990), logo quando essa informação tão diversificada é partilhada entre aqueles que fazem parte da rede e cujos laços relacionais estão vinculados, podem decorrer daí resultados de maior qualidade (Luo 2003).

Tradicionalmente, tanto a teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976) como a Teoria evolucionária de Upssala (Johanson e Vahlne, 1977) conceberam um processo

sequencial desde a criação de vantagens específicas de propriedade na casa mãe até à sua difusão e exploração em todo o mundo que é uma das características dos modelos convencionais de multinacionais (Almeida e Phene, 2004; Papanastassiou e Pearce, 2009). As subsidiárias foram consideradas, principalmente, como agentes para aplicar e explorar as vantagens fornecidas pela casa mãe e o papel da criação de conhecimento pelas subsidiárias era secundário, ou melhor, funcionavam como recetores, tal qual como aquelas criadas por empresas multinacionais japonesas na década de 80 do século passado para auxiliar na absorção de tecnologias dos concorrentes estrangeiros (Gassmann e Gaso, 2004), no entanto, Rugman e Verbeke (1992) desafiam essa visão parcial e sugerem que as vantagens podem surgir em qualquer lugar da multinacional, e observou-se também o crescimento e a acumulação de recursos exclusivos nas subsidiárias ao longo do tempo (Birkinshaw e Hood, 1998). Posteriormente outras conceitualizações relevantes do papel das subsidiárias incluíram o investimento direto estrangeiro para a pesquisa de ativos estratégicos (Dunning e Narula, 1995), investimento direto estrangeiro para aumentar a base doméstica (Kuemmerle, 1997), subsidiárias com representações mundiais de produtos (Birkinshaw e Morrison, 1995; Rugman e Bennett, 1982), subsidiárias como centros de excelência (Birkinshaw, 1998; Frost et al., 2002), subsidiárias vocacionadas para a inovação (Pearce, 1999), bem como subsidiárias criadoras de competências (Cantwell e Mudambi, 2005).

Essencialmente, todas essas conceitualizações referem-se a um papel de criação de conhecimento das subsidiárias onde a vantagem competitiva da multinacional encontra o potencial criativo do país anfitrião, e as multinacionais através de atividades internacionais de I&D desenvolvem novas vantagens competitivas resultantes desta união, desenvolvendo-se assim o papel contributivo das subsidiárias (Birkinshaw, 1998).

Sendo a subsidiária o local de encontro entre o ambiente multinacional e o ambiente dos países hospedeiros coloca-a numa posição particularmente vantajosa para aceder aos ativos de conhecimento da rede interna constituída por outras subsidiárias, bem como as redes externas de conhecimento nos países de acolhimento (Almeida e Phene, 2004; Andersson e Forsgren, 2000). Com presença simultânea em redes internas e externas, as subsidiárias, através do seu próprio conjunto de ligações de rede, têm uma exposição única a ativos e oportunidades de conhecimento (McEvily e Zaheer, 1999). Com a incorporação de um padrão único de ligações de rede, as sedes da Multinacional enfrentam, de forma

agregada, uma maior diversidade, bem como mais oportunidades para explorar a diversificação do conhecimento (Cantwell e Mudambi, 2005).

Tradicionalmente, a sede das empresas multinacionais assume o papel de aquisição e síntese do conhecimento das suas atividades globais através do fluxo de conhecimento e informação de e para as suas subsidiárias (Ghoshal e Bartlett 1990). Como cada subsidiária inserida numa rede multinacional, opera num mercado com características únicas e tem competências diferentes, uma transferência intensiva de conhecimento entre a sede e as suas subsidiárias pode beneficiar a casa mãe de uma forma geral (Luo 2003) e pode resultar em novos produtos em particular (Hansen e Nohria 2004).

Se seguimos a investigação existente e definirmos a transferência de conhecimento como a medida em que o conhecimento do mercado flui de uma unidade de negócios para outra (Martin e Salomon 2003; Mowery et al., 1996). Podemos argumentar que as subsidiárias estrangeiras são fontes de conhecimento do mercado relativamente aos países anfitriões e que os resultados dos novos produtos dependem em grande parte da intensidade do conhecimento transferido entre elas (Ghoshal e Bartlett, 1994).

Investigações anteriores sugerem que as subsidiárias não só possuem conhecimento sobre os seus países anfitriões, mas também proporcionam uma oportunidade para a sua sede aprender com elas (Gupta e Govindarajan, 2000; Kogut e Zander, 1993). Assim, uma transferência de conhecimento mais intensa permite que a sede desenvolva uma plataforma que possa promover a compreensão das semelhanças e diferenças entre países, o que resulta em novos produtos que atendem de forma mais efetiva aos desafios globais (Almeida e Phene, 2004; Kogut e Zander, 1993; Martin e Salomon, 2003). No entanto, para que ocorram resultados positivos de novos produtos, a sede e as subsidiárias devem estar motivadas para partilhar conhecimento. A transferência de conhecimento reflete o grau em que a sede e as subsidiárias estão abertas à mudança e estão dispostas a “negociar” conhecimento (Argote e Ingram, 2000).

À medida que a sede desenvolve uma maior compreensão sobre os clientes e concorrentes globais através das suas subsidiárias, torna-se mais capaz de desenvolver novos produtos que provavelmente terão maior sucesso no mercado global. Em particular, o conhecimento aperfeiçoado dos clientes nos países anfitriões permite que a sede da empresa crie novos produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes e o aumento do

conhecimento dos concorrentes que operam nos mercados globais permite que a sede ofereça produtos diferenciados dos seus concorrentes.

Também o aumento da transferência de conhecimento fornece à sede uma maior exposição a diversos conhecimentos associados a diferentes mercados hospedeiros, levando a resultados criativos, através da transferência de conhecimento, a sede pode caracterizar os diversos conhecimentos sobre os clientes e os concorrentes, podendo com isso melhorar os resultados dos novos produtos (Powell et al., 1996; Teece et al., 1997).

Assim, e num processo de internacionalização, há outros antecedentes contextuais, para além dos individuais e organizacionais que também influenciam a capacidade de absorção e a transferência de conhecimento, a começar pelo expatriado que se constitui como um elo de ligação entre a empresa nacional e a sua subsidiária, mas ainda outros, tais como o grau de autonomia da subsidiária, a experiência no país anfitrião e a distância cultural é sobre estes antecedentes que nos iremos debruçar a seguir.

#### **2.5.2.2.1.1. Expatriado**

Porque o conhecimento incorpora o contexto da sua origem (Szulanski, 2000), muitas vezes precisa ser adaptado ao contexto do destino para o qual é transferido (Argote e Ingram, 2000; Jensen e Szulanski, 2004), para enfrentar este desafio, as empresas frequentemente selecionam e atribuem expatriados às suas subsidiárias estrangeiras para facilitar a transferência de conhecimento (Wang et al., 2004). De facto, a utilização de expatriados para a transferência de conhecimento tem sido visto como uma das principais razões pelas quais as empresas colocam expatriados nas suas subsidiárias no estrangeiro (Gong, 2003, Hocking, Brown e Harzing, 2004; Tan e Mahoney, 2006).

Utilizando o expatriado como o responsável pela transferência de conhecimento, a investigação até agora, tem-se debruçado sobre a relação entre o número de expatriados e o desempenho da subsidiária (Colakoglu e Caligiuri, 2008; Gaur et al., 2007) no entanto os resultados obtidos ainda são ambíguos.

O termo "expatriado" refere-se a pessoas que são transferidas do seu país natal para outro país, descrito como país "hospedeiro", especificamente para fins profissionais (Hocking et al., 2004). Os expatriados são frequentemente enviados com o objetivo primordial de transferir conhecimento explícito e, se possível, conhecimento tácito. São

utilizados por diferentes motivos tais como por necessidades específicas de pessoal, para o desenvolvimento dos processos de gestão (desenvolvimento de uma equipa experiente de gestão em ambiente internacional) e também para o desenvolvimento e consolidação dos propósitos da organização através do treino dos colaboradores locais (ao nível do controle e coordenação, da transferência de conhecimento e adaptação da cultura corporativa) (Edström e Galbraith, 1977; Ondrack, 1985; Welch, 1998).

Nalguns estudos a relação tem sido positiva (Gong, 2003), mas não significativa, ou até negativa noutros (Gaur et al., 2007), realça-se o facto da transferência de conhecimento ter sido raramente examinada como o elo direto entre o expatriado e o desempenho da subsidiária. Nalgumas multinacionais, os expatriados são selecionados com base nas suas habilidades técnicas e, portanto, podem não ter as "habilidades técnicas" exigidas para transferir conhecimento de forma eficaz. Realça-se ainda o facto da investigação sobre o tema ter sido desenvolvida até agora focando em empresas multinacionais e ser escassa ou praticamente inexistente relativamente a PME.

Torna-se por isso importante identificar as competências específicas essenciais necessárias dos expatriados para uma transferência bem-sucedida de conhecimento, nomeadamente os fatores individuais anteriormente mencionados, estas competências dos expatriados são importantes, para a capacidade de absorção da subsidiária, para reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo nas operações da subsidiária (Cohen e Levinthal, 1990; Gupta e Govindarajan, 2000). Ainda é escassa a investigação sobre uma questão crucial que é saber como as competências individuais dos expatriados influenciam a CA da subsidiária e o processo de transferência de conhecimento.

A teoria da gestão do conhecimento sugere que a transferência bem sucedida do conhecimento depende das características tanto da fonte quanto do recetor do conhecimento (Easterby-Smith e Prieto, 2008). Os investigadores identificaram fatores como a capacidade, a motivação e a oportunidade como importantes para explicar a criação e transferência de conhecimento (Argote, McEvily, e Reagans, 2003). Assim como o desempenho bem sucedido de qualquer tarefa depende da capacidade, da motivação e da oportunidade para executar a tarefa, a transferência de conhecimento para uma subsidiária depende da capacidade de expatriar o conhecimento, da motivação para o fazer e da oportunidade de realizar a transferência. No entanto, os investigadores também identificaram a capacidade de absorção do recetor como um fator crítico para uma

transferência bem sucedida do conhecimento (Szulanski, 1996). No contexto da transferência de conhecimento no processo de internacionalização, o conhecimento, uma vez recebido pela subsidiária, deve ser absorvido e utilizado para contribuir para um melhor desempenho da subsidiária.

Desta forma compreende-se que a atribuição de expatriados seja, de facto, considerada um meio efetivo para a empresa-mãe aumentar a acumulação de conhecimento nas suas subsidiárias num tempo relativamente curto através do "enxerto" do conhecimento que é útil para as suas operações no exterior. Portanto, a eficácia da transferência de conhecimento dependerá, criticamente, do tipo de expatriados que são designados ou selecionados.

Os expatriados atuam como agentes para transferir a cultura corporativa para a subsidiária e para desenvolver percepções e atitudes dos funcionários da subsidiária em relação à casa mãe (Kostova e Roth, 2002). Mais importante para as subsidiárias, os expatriados entendem e têm experiência na utilização da base de conhecimento da sua casa mãe (especialmente da tecnologia), que, se transferida com sucesso, deverá melhorar o desempenho da subsidiária (Gong, 2003). Embora os investigadores tenham examinado a relação entre o pessoal expatriado e desempenho das subsidiárias, o foco tem sido a nacionalidade do gerente da subsidiária ou o número/proporção de expatriados na subsidiária (Colakoglu e Caligiuri, 2008; Fang et al., 2010). Embora essa linha de investigação seja valiosa para revelar o impacto potencial do pessoal expatriado no desempenho da subsidiária, no entanto, ela oferece informações limitadas sobre as características específicas dos expatriados que facilitam a transferência de conhecimento e o desempenho subsidiário, e embora tenha sido rotineiramente assumido que os expatriados representam um canal para a transferência de conhecimento, o mecanismo real de transferência de conhecimento que liga o expatriado ao desempenho da subsidiária raramente tem sido examinado diretamente.

Os expatriados, como fonte de conhecimento, também podem funcionar como barreira interna ao processo de transferência, isso pode ocorrer porque a natureza tácita do conhecimento cria dificuldades na sua transferência (Kogut e Zander, 1993). O conhecimento tácito não é codificável e é frequentemente construído a partir das experiências dos indivíduos, tornando-o bastante pessoal por natureza, estando profundamente enraizado na ação e no comprometimento de um indivíduo com um

contexto específico (por exemplo, uma tecnologia específica ou as atividades de uma unidade específica) (Nonaka e Takeuchi, 1995), sendo difícil de articular, a sua transferência requer diversas interações e intensos esforços. As diferenças na cultura e na linguagem podem também impedir ou dificultar essa transferência, portanto, o conhecimento tácito não se difunde facilmente a menos que os expatriados com o conhecimento tenham a capacidade, a motivação e a oportunidade para o transferir (Argote e Ingram, 2000; Szulanski, 1996).

A capacidade de transferência de conhecimento, refere-se à habilidade e experiência necessários para ultrapassar as dificuldades na transferência de conhecimento, por sua vez, a motivação refere-se à predisposição para dedicar tempo e na persistência para a solução das dificuldades na transferência de conhecimento. Uma vez que a transferência de conhecimento ocorre num contexto social, os recursos e as oportunidades para a sua transferência residem, muitas vezes, nas relações sociais (Reagans e McEvily, 2003; Reiche et al., 2009), tornando-se necessário, por isso, procurar os recursos e as oportunidades através das relações sociais para solucionar dificuldades na transferência de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento inclui tanto a transmissão pelos expatriados como o recebimento pela subsidiária do conhecimento (Grant, 1996). Um indicador do sucesso da transferência de conhecimento é a quantidade de conhecimento recebido pelos expatriados da subsidiária, que, como argumentamos, é influenciado pelas competências dos expatriados na transferência de conhecimento, assim, maior capacidade, maior motivação e mais oportunidades do expatriado aumentará o conhecimento recebido pela subsidiária, o que, por sua vez, aumentará o seu desempenho.

Os expatriados, como portadores de conhecimento, devem lidar com as dificuldades potenciais na transferência de conhecimento (Szulanski, 1996). Dado o contexto internacional entre a empresa e a sua subsidiária, a capacidade de gerir e de funcionar em novos contextos culturais é importante no processo de transferência de conhecimento (Earley e Ang, 2003). Isso pode incluir habilidades pessoais, como a capacidade de comunicação e a gestão de conflitos (Zoogah e Peng, 2011). Mas os expatriados são frequentemente selecionados com base nas habilidades técnicas para realizar as suas tarefas e na sua experiência no seu país de origem, podem, por isso, alguns deles não terem a capacidade de superar as diferenças culturais, mais superficiais, como por exemplo a

linguagem, ou de carácter mais profundo, como por exemplo, valores e estilos de aprendizagem (Van Vianen et al., 2004), outros podem não ter as habilidades para ensinar os colaboradores locais, apesar das suas habilidades técnicas serem superiores, isso é particularmente verdadeiro quando o conhecimento transferido é tácito e incorporado na experiência pessoal, ou quando o objetivo da transferência é transformar a mentalidade dos destinatários na subsidiária (Lee e Tsang, 2001).

A motivação tem sido reconhecida como um fator importante que contribui para a eficácia dos expatriados (Chenet al., 2010; Earley e Ang, 2003), para transferir o conhecimento e para resolver as dificuldades do processo, as diferenças culturais aumentam as dificuldades na transferência de conhecimento Intra organizacional (Van Wijk et al., 2008), não ser capaz de se adequar a uma nova cultura tenderá a reduzir a motivação se, de facto, alguns expatriados voltam para casa prematuramente sem completar suas atribuições devido a dificuldades de adaptação (Black e Gregersen, 1999).

A transferência de conhecimento tácito é difícil e requer um esforço significativo (por exemplo, interações prolongadas com os colaboradores locais), além disso, o conhecimento tácito é construído através de anos de experiência na empresa e oferece aos expatriados certas vantagens, por exemplo, uma posição mais privilegiada, poder e superioridade, alguns expatriados podem temer a perda de tais vantagens ao transferir com sucesso o conhecimento (Szulanski, 1996; Wong e Law, 1999).

Espera-se que expatriados com mais motivação exerçam o seu poder discricionário na resolução de problemas e persistam no processo de transferência, levando a mais conhecimento recebido pela subsidiária.

A transferência bem sucedida de conhecimento ocorre quando são estabelecidos laços sociais entre a fonte e o recetor, fornecendo uma base para a resolução conjunta dos problemas (Dhanaraj et al., 2004) deste modo os indivíduos podem simplificar as dificuldades de transferência através da criação de canais de comunicação, proporcionando oportunidades de diálogo, melhorando a aprendizagem em equipa e construindo vínculos informais (Argote et al., 2003; Zoogah et al., 2011). A investigação mostrou que os laços sociais entre fontes de conhecimento e recetores facilitam a transferência de conhecimento (Hansen et al., 2005).

A transferência de conhecimento tácito, em particular, requer interação extensiva (Damanpour et al., 2012; Noorderhaven e Harzing, 2009; Su et al., 2011), cujo sucesso depende das relações sociais entre a fonte e o destinatário. As relações sociais proporcionam aos expatriados recursos valiosos como por exemplo, geram confiança e cooperação para resolver as dificuldades do processo de transferência de conhecimento tácito, no entanto os expatriados podem socializar principalmente com outros colegas expatriados devido à maior facilidade de interação baseada na identidade cultural e na linguagem, como resultado, eles podem ser incapazes de aproveitar os recursos e as oportunidades subjacentes nos relacionamentos com os funcionários locais, também precisam de construir laços com o escritório local da empresa e “ligar” os laços do país de origem com os da país anfitrião, a fim de alargar os contatos dentro da própria empresa e desta forma as oportunidades de transferência de conhecimento (Kostova e Roth, 2003; Reiche et al., 2009). Quando os expatriados procuram e utilizam recursos e oportunidades através de laços sociais para resolver dificuldades, eles podem aumentar o conhecimento recebido pela subsidiária.

As subsidiárias podem atualizar o seu *stock* de conhecimento através do conhecimento recebido do seu país de origem, como esse conhecimento interno é frequentemente tácito e é transferido através de extensas interações entre expatriados e funcionários locais nas subsidiárias, é mais difícil difundi-lo para os concorrentes, por exemplo a transferência de tecnologia, know-how e processos de produção podendo, assim, melhorar o desempenho da subsidiária, através do aumento da produtividade dos equipamentos, das instalações e desta forma aumentar também o retorno do investimento. A transmissão da cultura corporativa para a subsidiária apura a coordenação entre a casa mãe e a subsidiárias, o que também beneficia o desempenho da subsidiária (Gong, 2003).

Na nossa perspectiva a capacidade de absorção, facilita o sucesso da transferência de conhecimento de duas formas, primeiro, o conhecimento transmitido pelos expatriados é recebido com sucesso pela subsidiária e em segundo lugar, o conhecimento recebido pela subsidiária dos expatriados é integrado nas rotinas existentes e aplicado nas operações da subsidiária.

Na nossa perspectiva a CA das subsidiárias representa o potencial que pode ser aplicado aos novos conhecimentos externos, não se refere ao conhecimento real recebido e aplicado pela subsidiária, isto é, dada a mesma quantidade de conhecimento transmitida

pelos expatriados, uma maior CA da subsidiária leva a uma aquisição e aplicação mais efetiva do conhecimento pela subsidiária.

Em primeiro lugar, a CA da subsidiária pode moderar a relação entre competências expatriadas na transferência de conhecimento e o conhecimento recebido por uma subsidiária. O sucesso da transferência de conhecimento, requer que o conhecimento dos expatriados seja recebido com sucesso pela subsidiária, é possível que os expatriados como fontes de conhecimento tenham as competências para transferir conhecimento, mas os empregados da subsidiária como recetores não adquirem totalmente o conhecimento porque não possuem o conhecimento prévio necessário para reconhecer, compreender e processar o novo conhecimento dos expatriados (Cohen e Levinthal, 1990). De facto, sabe-se que o conhecimento prévio é um fator crítico para a capacidade de absorção e aquisição efetiva de conhecimento (Van Wijk et al., 2008). As investigações anteriores também sugerem que as diferenças culturais entre a fonte e o recetor dificultam a aquisição de conhecimento (Van Wijk et al., 2008). É possível que funcionários locais da subsidiária percecionem o conhecimento do expatriado como estrangeiro e menos valioso num contexto local (Szulanski, 1996) e, portanto, não aprenderá ativamente com o expatriado, levando a menos conhecimento recebido ou adquirido pela subsidiária. Este raciocínio sugere que uma menor / maior capacidade de absorção da subsidiária enfraqueceria / fortaleceria a relação entre as competências transferidas na transferência de conhecimento e o conhecimento recebido pela subsidiária.

Em segundo lugar, a CA de uma subsidiária também pode moderar a relação entre o conhecimento recebido e o desempenho da subsidiária. Normalmente os expatriados representam uma pequena proporção da força de trabalho de uma subsidiária e, eventualmente, voltaram à sede, para que a transferência de conhecimento tenha um efeito robusto e duradouro sobre o desempenho da subsidiária, o conhecimento recebido dos expatriados deve tornar-se parte integrante das rotinas da subsidiária que orientam as suas operações, porém, devido a possíveis conflitos com as rotinas existentes, é possível que o conhecimento recebido não seja totalmente integrado e aplicado.

Os expatriados geralmente têm contratos de curto prazo com uma subsidiária e podem voltar à empresa mãe antes que as mudanças ocorram. Outro motivo para a integração e utilização incompletas pode estar na CA da subsidiária, de facto, investigações anteriores sugerem que um dos maiores obstáculos para a transferência bem sucedida de

conhecimento reside na baixa CA do recetor (Szulanski, 1996). Quando a CA da subsidiária é forte, o conhecimento dos expatriados é combinado ou integrado com o conhecimento existente, tal integração cria novos e úteis conhecimentos, esse novo conhecimento integrado é potencialmente mais relevante para a subsidiária e mais amplamente utilizado e, portanto, pode proporcionar um maior benefício de desempenho.

A relação entre competências “exportadas” na transferência de conhecimento e o desempenho da subsidiária, e o efeito de mediação será mais forte quando a CA subsidiária é maior, por outras palavras, a força da relação entre as competências expatriadas na transferência de conhecimento e o desempenho da subsidiária (através do conhecimento recebido pela subsidiária) varia dependendo da CA da subsidiária, e o impacto é mais forte quando essa capacidade é maior.

A partilha de conhecimento só pode ser eficaz se os antecedentes culturais forem compreendidos (Ravu e Parker, 2015). Awang-Rozaimie et al (2011) confirmam isso mesmo, que a falta de compreensão cultural pode levar à incerteza e a problemas de comunicação. Por isso, um expatriado, que tem experiência prévia em trabalhar com pessoas de diferentes origens culturais, pode partilhar conhecimento e habilidades com sucesso com mais facilidade.

Também se consideram como atributos fundamentais dos expatriados as competências técnicas e as capacidades de gestão e, portanto, para a transferência de conhecimento. O estudo de Bjorkman e Schapp (1994) sobre expatriados ocidentais que trabalhavam na China evidenciou que os funcionários chineses estavam mais dispostos a aprender com expatriados possuidores de habilidades superiores em gestão e tecnologia, verificou que, os expatriados percebidos como profissionalmente incompetentes, mas com altos salários foram prejudicados, pela dificuldade com que se depararam na transferência do conhecimento. Diversos investigadores concluíram que quanto maior o conhecimento e as habilidades possuídas pelos expatriados, maior a transferência de conhecimento para os locais (Delios e Bjorkman 2000; Wang et al., 2004). Finalmente, Bonache e Brewster (2001) observaram que quanto maior o número de expatriados qualificados numa subsidiária, mais conhecimentos podem ser transferidos.

Como um importante tipo de recurso estratégico para as empresas, os expatriados ajudam a transferir conhecimento geral, bem como conhecimento específico da empresa

(Tan e Mahoney, 2006), sendo que o conhecimento específico da empresa fornece uma vantagem competitiva para as subsidiárias da empresa, porque esse conhecimento está muitas vezes incorporado na cultura e história da empresa não sendo facilmente imitável (Barney e Wright, 1998). O importante papel que os expatriados desempenham na transferência de conhecimento (Tung, 1987), e as pesquisas empíricas começaram a avaliar esse importante relacionamento. Por exemplo, Lyles e Salk (1996) evidenciaram que a aquisição de conhecimento por *joint ventures* internacionais (JVI) está positivamente relacionada com o número de expatriados alocados aos empreendimentos. Lee e Tsang (2001) examinaram os antecedentes de aprendizagem nas subsidiárias estrangeiras das multinacionais e demonstrou que os expatriados desempenham um papel crítico na transferência de conhecimento para as subsidiárias. No entanto, nem todos os expatriados são igualmente competentes para a tarefa de transferência de conhecimento os estudos de Björkman e Schaap, (1994) e Dhanaraj et al., (2004), sugeriram que o que importa para a transferência de conhecimento e para o desempenho da subsidiária pode ser o tipo de expatriados, em vez da quantidade de expatriados designados. Por exemplo, Minbaeva et al., (2003) também revelaram que o número de expatriados alocados a uma subsidiária não está relacionado com a quantidade de conhecimento transferido para a subsidiária.

O facto de os expatriados serem importantes para a transferência de conhecimento e de também terem características heterogêneas torna-se essencial para as empresas saberem previamente que tipo de expatriados devem de “usar” para desenvolver uma vantagem competitiva para as suas subsidiárias utilizando expatriados com habilidades técnicas, motivação e adaptabilidade para a transferência de conhecimento, assim a subsidiária irá melhorar o seu desempenho. Porque, primeiro, os expatriados com habilidades técnicas superiores terão maior conhecimento disponível para a transferência, e aqueles com maior motivação e adaptabilidade poderão realizar a tarefa de transferência de conhecimento de forma mais eficaz.

Portanto, ao atribuir expatriados com habilidades técnicas, motivação e adaptabilidade à subsidiária, um conhecimento mais vasto e mais valioso será transferido para a subsidiária. Em segundo lugar, o conhecimento transferido para a subsidiária aumentará o desempenho da subsidiária, isso é consistente com a visão baseada no conhecimento da empresa e é uma premissa central na literatura existente sobre transferência de conhecimento e internacionalização (Kogut e Zander, 1993; Lane et al., 2001; Lyles e Salk, 1996; Grant, 1996), a transferência de conhecimento, serve como um

processo pelo qual os expatriados podem melhorar o desempenho da subsidiária, da mesma forma, não é a presença ou disponibilidade de expatriados com características particulares na subsidiária que contribuem para o desempenho da subsidiária, em vez disso, o uso de expatriados com características específicas pode aumentar o conhecimento transferido para a subsidiária, o que, por sua vez, levar a uma melhor performance.

#### **2.5.2.2.1.2. Experiência no país anfitrião**

Para as subsidiárias estrangeiras, uma das principais fontes de aprendizagem é a sua experiência operacional no país anfitrião (Johanson e Vahlne, 1977). Alguns estudos evidenciaram que um período de operação mais longo no país hospedeiro aumenta as hipóteses de sobrevivência de uma subsidiária e melhora o seu desempenho (Delios e Beamish, 2001; Pennings et al., 1994). Isso sugere que o tempo permite que uma subsidiária estrangeira adquira conhecimentos locais valiosos (Martin e Salomon, 2003), que podem ser partilhados com a empresa-mãe. Outros investigadores relatam que a diversidade de experiências facilita a aquisição de conhecimento num mercado externo (Almeida e Phene, 2004). A diversificação da experiência ajuda as empresas a expandir e a enriquecer as suas bases de conhecimento, permitindo-lhes oportunidade de incorporar novas rotinas para a resolução de problemas (Nelson e Winter, 1982; Levitt e March, 1988).

Em consonância com essa visão, Schulz (2001) apontou que a novidade do conhecimento subsidiário gera tanto forças de "*push*" quanto de "*pull*". As subsidiárias que adquiriram conhecimentos novos e valiosos são motivadas para sinalizar o seu desempenho e a sua importância estratégica ao transferir os seus conhecimentos para outras unidades para que possam atrair mais apoio (*push*). Por outro lado, a empresa-mãe e outras subsidiárias querem testar os novos conhecimentos para descobrir a sua potencial relevância para os seus próprios negócios (*pull*).

Também a experiência que a empresa tem no país anfitrião influencia o processo de expatriação, fazendo com que algumas subsidiárias tenham práticas mais próximas da empresa-mãe ou próximas das normalmente adotadas no próprio país anfitrião (Shaffer e Harrison, 2001).

### **2.5.2.2.1.3. Distância cultural**

Para entender melhor a essência e o impacto da condição transfronteiriça, introduziu-se o conceito de distância (ou seja, diferença entre países) que foi aplicado a uma ampla gama de tópicos. A distância cultural foi exposta por influenciar vários processos e resultados organizacionais em multinacionais, incluindo opções de localização, modo de entrada, padronização de práticas, transferência de conhecimento, desempenho e outros (Johanson e Vahlne, 1977; Kogut e Singh, 1988; Kostova e Zaheer, 1999; Xu e Shenkar, 2002).

Refletindo os diferentes domínios contextuais, foram estudados diferentes tipos de distância, desde a geográfica (Eden e Miller, 2004), a econômica, a administrativa (Ghemawat, 2001), a institucional (Kostova, 1996; Kostova e Roth, 2002), a linguística (Dow e Karunaratna, 2006), ou combinações das anteriores (Beugelsdijk et al., 2017). Apesar desta difusão de estudos, a distância cultural, ou seja, a diferença de valores entre dois países, continua a ser o tipo de distância mais utilizado no estudo do tema da internacionalização (Shenkar et al., 2008; Tihanyi et al., 2005), talvez devido à importância dos valores culturais na modelagem dos comportamentos individual e organizacional (Kirkman et al., 2006).

Teoricamente, o papel da distância cultural nacional na internacionalização das empresas é um elemento central do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) sugerem que a diferença entre as culturas entre os países de origem e de acolhimento, é uma consideração importante em estratégias de internacionalização. Ao se internacionalizar, as empresas expandem-se pela primeira vez para países culturalmente e geograficamente mais próximos e movem-se de forma gradual para países culturalmente mais distantes. Implícita aqui é a ideia de que a distância cultural cria dificuldades e desafios às empresas devido à falta de conhecimento e compreensão de como funciona o país anfitrião, bem como aquilo que é percebido de forma estranha ou "distância psíquica" também cria barreiras à cooperação.

A distância cultural afeta todas as etapas do processo de internacionalização, incluindo o estágio de pré-investimento quando a empresa tem de decidir se deve investir num determinado mercado, o modo de entrada a ser usado e quanto investir, bem como o estágio pós-investimento quando as decisões gravitam em torno do grau de integração, bem como o desempenho do investimento internacional.

A visão dominante na literatura é que a distância cultural tem consequências negativas no desempenho por causa da complexidade e incerteza de fazer negócios num país anfitrião distante. A complexidade resulta em maiores custos de transação, comunicação, coordenação e controle, além de dificuldades acrescidas para integrar a operação no exterior através de práticas comuns (Beugelsdijk et al., 2017). A incerteza agrava ainda mais tais custos e riscos e diminui o compromisso de uma empresa em determinada localização. Recentemente, alguns estudos sugeriram um efeito positivo da distância cultural devido aos benefícios potenciais da aprendizagem com uma organização mais distante porque, provavelmente, terá diferentes competências e capacidades e originará também uma tomada de decisão mais produtiva (Gomez-Mejia e Palich, 1997; Morosini et al., 1998).

Os investigadores argumentam que a distância cultural está relacionada com a transferência de conhecimento nas empresas multinacionais (Cui et al., 2006; Javidan et al., 2005), porque o conhecimento é criado por indivíduos e incorporado num certo comportamento cognitivo e num determinado contexto (Grant, 1996) que depois é transferido dos seus titulares para os destinatários através da transmissão do conjunto de valores específicos inerentes à cultura local (Nonaka, 1994; Polanyi, 1966).

Embora os valores específicos da cultura possam ter impacto positivo na transferência de conhecimento (Almeida et al., 2002), a maioria dos estudos vê a distância cultural como um obstáculo à transferência do conhecimento (Bhagat et al., 2002; Buckley et al., 2007; Li e Scullion, 2006; Simonin, 1999). O último afirma que a distância cultural pode aumentara ambiguidade casual no desenvolvimento de habilidades e recursos e no conhecimento e, portanto, pode ter um efeito negativo sobre a eficácia da transferência de conhecimento. Triandis e Albert (1987) argumentaram que, quanto mais distante é o contexto cultural entre as pessoas, mais difícil é uma comunicação clara e também mais difícil é a compreensão entre as partes, tanto a linguagem quanto a confiança entre as partes podem ser exemplos dos obstáculos causados pela distância cultural na transferência de conhecimento transfronteiriço.

#### **2.5.2.2.2. Fatores Organizacionais**

Há antecedentes organizacionais que também influenciam a CA e a transferência de conhecimento, tais como a cultura, a estrutura organizacional ou os sistemas de comunicação (Van den Bosch et al., 1999), estes antecedentes promovem a capacidade de

exploração e transformação do processo de aprendizagem, se uma melhor comunicação facilita a interpretação e a transferência do conhecimento externo pela organização, o que aumenta a eficiência da capacidade de transformação do processo de aprendizagem, também a capacidade de exploração do processo de aprendizagem se baseia na estrutura organizacional para assegurar a reutilização do conhecimento externo (Cepeda-Carrion et al., 2012). Por outro lado, os gestores têm impacto no desenvolvimento e na gestão da estrutura e dos processos organizacionais, melhorando o desenvolvimento da CA (Van den Bosch et al., 1999), portanto, podemos argumentar que os gestores e a sua motivação individual influenciam os outros antecedentes da CA, são esses os antecedentes sobre os quais nos iremos debruçar agora.

#### **2.5.2.2.2.1. Autonomia da subsidiária**

Autonomia subsidiária refere-se à capacidade da subsidiária de tomar decisões de forma independente da empresa-mãe e é mais frequentemente pensada em termos de quais unidades e subunidades possuem a capacidade de tomar decisões por si mesmas sobre questões que são reservadas a um nível superior em organizações comparáveis (Brooke, 1984).

Definições semelhantes incluem o grau em que alguém pode tomar decisões significativas sem o consentimento de outros (Brock, 2003) ou o grau em que uma subunidade de Multinacional pode tomar decisões significativas, referindo-se a todo o espectro de relacionamentos entre firmas e intra-firmas, com ou sem o consentimento da casa-mãe (Manolopoulos, 2006).

Em termos mais simples, a autonomia pode ser definida como um critério ou grau de liberdade que a subsidiária tem para perseguir a sua própria agenda independente e que pode ou não ser endossada pela empresa mãe. A autonomia subsidiária tem sido vista como resultado da evolução da subsidiária (relacionada a fatores que incluem a diversificação das subsidiárias, o acesso a recursos e o ambiente local) e um *input* que impulsiona a evolução das multinacionais (Birkinshaw e Hood, 1998; Garnier, 1982; Johnston e Menguc, 2007). A autonomia está intimamente ligada ao conceito de descentralização, mas difere na medida em que se baseia nas decisões da casa mãe (Inkson et al., 1970). Descentralização refere-se ao grau de autonomia dado pela empresa-mãe à subsidiária, enquanto a autonomia pode ser atribuída pela casa mãe à subsidiária, bem como “adquirida” (através de redes internas e externas) e “conquistada” (através da

capacidade subsidiária e status) pela subsidiária sem autorização específica ou planeamento da casa mãe (Manolopoulos, 2006).

Taggart (1997) argumenta que as subsidiárias podem enfrentar oportunidades e ameaças inesperadas e que um certo grau de descentralização pode ajudar as subsidiárias a reagirem positivamente a essas situações. A autonomia reduz os custos de transação, aprimora as operações, ajuda as subsidiárias a aprender e a obterem acesso a ativos locais desejáveis (Gammelgaard, 2009). Demonstrou-se que a autonomia permite que as subsidiárias, contribuam para a organização da casa mãe (Birkinshaw, 1998) e aumentem a sua capacidade de inovação (Bartlett e Ghoshal, 1990), dessa forma, tem sido descrita como oferecendo um caminho para um melhor desempenho da subsidiária (Venaik et al. 2005). O resultado final das subsidiárias que ganham autonomia é que elas transformam-se num centro de excelência com capacidade de criar valor em áreas específicas (Frost et al. 2002) com capacidade independente de manter o seu estatuto e fortalecer as suas capacidades (Birkinshaw e Hood, 1998).

A autonomia é classificada em dois tipos: autonomia estratégica de decisão e autonomia de decisão operacional. A autonomia estratégica está relacionada com decisões políticas sobre questões preponderantes de longo prazo, tais como I&D, desenvolvimento de produtos e marketing.

A autonomia operacional está relacionada com os processos operacionais, incluindo produção, vendas, distribuição e gestão de recursos humanos (McDonald et al. 2011; McDonald et al. 2008). As subsidiárias com autonomia estratégica têm-se mostrado diferentes daquelas com pouca autonomia estratégica no que diz respeito à capacidade de acumular conhecimento (Almeida, 1996; Birkinshaw, 1998; Foss e Pedersen, 2002), às suas capacidades de inovação e aos baixos custos de transação (Davis e Meyer, 2004; Manolopoulos, 2006; McDonald et al. 2006) e na sua propensão para desenvolver novos mercados (Pearce e Papanastassiou, 1997; Schmid e Schurig, 2003). A autonomia operacional ajuda as subsidiárias a obter capacidades internas para gerir as operações do dia-a-dia (Balasubramanyam e Greenaway, 1992; Buckley et al., 2007), confere à subsidiárias escolhas estratégicas independentes (Manolopoulos, 2006) e a capacidade de responder a ameaças e oportunidades que possam surgir no mercado de acolhimento (Birkinshaw, 1997).

Uma interpretação alternativa é que a autonomia aumenta os custos e as dificuldades da empresa mãe na monitorização das subsidiárias, pois é usada para desenvolver estratégias que podem ser por ela desconhecidas (O'Donnell, 2000).

Birkinshaw (1998) e Birkinshaw et al. (2002) assumem que, à medida que as subsidiárias desenvolvem recursos especializados, elas empreendem iniciativas, aumentam as suas contribuições para a organização mãe e, por sua vez, adquirem maior autonomia, da mesma forma, assumem que é necessário um nível considerável de descentralização e autoridade para que as subsidiárias tenham iniciativa.

A autonomia subsidiária foi enfatizada como uma importante determinante da aprendizagem organizacional nas multinacionais. O controlo centralizado imposto pela casa-mãe deteriora a motivação da subsidiária para aprender, limita as iniciativas inovadoras impedindo assim atividades de procura e aprendizagem autónomas e, portanto, impede o desenvolvimento de novas capacidades nos mercados locais (Birkinshaw, 1998; Frost et al., 2002). Da mesma forma, um elevado nível de autonomia permite que as subsidiárias excedam a simples execução das suas operações atuais para desenvolver novos processos de melhoria do seu desempenho num ambiente internacional (Bartlett e Ghoshal, 1990).

Apoiando esse ponto de vista, estudos anteriores reconhecem que a autonomia na gestão contribui para o aperfeiçoamento das competências da subsidiária (Birkinshaw, 1998) e o melhoramento das atividades de inovação (Bartlett e Ghoshal, 1990). Assim, uma subsidiária com um elevado nível de autonomia é mais provável desenvolver conhecimentos valiosos e desempenhar o papel de provedor de conhecimento dentro da rede de uma organização.

#### **2.5.2.2.2.2. Cultura organizacional**

Tal como a gestão do conhecimento (GC) é importante para a vantagem competitiva de uma organização, também a cultura organizacional é crucial para a definição e execução da estratégia da organização, logo, a gestão do conhecimento não pode ser eficazmente tratada sem nos debruçarmos sobre a cultura organizacional como fator influenciador da transferência de conhecimento e da CA.

A literatura existente sobre GC enfatiza a relação inseparável entre a cultura organizacional e a GC (Davenport e Prusak, 1998; Skerlavaj et al., 2007; Terziovski et al., 2003). Quando uma organização adota um sistema de gestão do conhecimento sem se preocupar com o desenvolvimento da cultura que o fomenta, a eficiência da GC é limitada (Zheng et al. 2010).

Uma cultura de partilha de conhecimento tem como principal objetivo encorajar os colaboradores a partilharem, especialmente o conhecimento tácito (Alavi e Leidner, 2001, Delong e Fahey, 2000, Skerlavaj et al, 2007), há um envolvimento e identificação dos colaboradores relativamente à empresa porque os responsáveis de todos os níveis hierárquicos que criam uma ligação com os objetivos da organização (Skerlavaj et al, 2007, Fey e Denison, 2003, Delong e Fahey, 2000), e acontece uma ação participativa por parte dos gestores da organização que se empenham na disseminação de uma cultura de conhecimento (Delong e Fahey, 2000), há uma postura de assunção do risco e de estímulo do processo criativo uma vez que todos os colaboradores são encorajados a explorar e adquirir conhecimento através de atividades de inovação e aperfeiçoamento através de processos de tentativa e erro (Irani et al., 2009).

Uma cultura “amiga” do conhecimento é considerado como um dos fatores mais importantes que afetam a GC e os seus resultados (Alavi et al., 2005; Davenport et al., 1998; Ho, 2009).

A cultura da empresa pode ser definida como uma estrutura invisível, forte o suficiente para definir as normas e regras que os funcionários devem seguir, bem como determina o desempenho da organização (Itami e Roehl, 1987; Deshpande e Webster, 1989; Cameron e Quinn, 1999; Miron et al., 2004), no contexto da gestão do conhecimento é considerado um complexo conjunto de valores, crenças, comportamentos e símbolos que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações (Ho, 2009). A existência dos valores culturais da organização, afeta a maneira como as pessoas partilham os seus conhecimentos dentro dela (Yoo e Torrey, 2002). O sistema de valores corporativos determina os tipos de conhecimentos que são desejados, assim como os processos relacionados com a criação de conhecimento, que são considerados adequados, e incentivados (Gold et al., 2001).

A literatura indica-nos que os valores incluídos na cultura corporativa também se relacionam com a CA (Harrington e Guimarães, 2005; Murovec e Prodan, 2009). Uma vez que uma cultura de abertura organizacional está positivamente relacionada com o nível de CA (Gupta e Govindarajan, 2000; Harrington e Guimarães, 2005; Jansen et al., 2005).

A investigação realizada por Alavi e Leidner (2001) demonstra que muito do sucesso das iniciativas de GC advém de uma adequação cultural que incentiva os colaboradores a partilhar o conhecimento tácito adquirido através da experiência nas atividades de rotina e no processo de resolução de problemas, denominado por cultura do conhecimento.

Os valores corporativos fornecem para cada funcionário um método comum e distintivo para transmitir e processar informações (Itami e Roehl, 1987), e os valores culturais consideram-se importantes para facilitar a transferência de conhecimento, especialmente o conhecimento tácito (Donate e Guadamillas, 2010), é reconhecido que a cultura é um aspeto relevante, tanto em termos do conhecimento tácito, como na sua forma de partilha (Jonsson e Kalling, 2007), esta cria o contexto para a interação social e, portanto, influencia o sucesso da gestão do conhecimento organizacional (De Long e Fahey, 2000; Donate e Guadamillas, 2010; Yoo e Torrey, 2002). Alguns estudos sugerem que ela também desempenha um papel fundamental no processo de aprendizagem organizacional (De Long e Fahey, 2000; Argote et al., 2003) e define o processo de criação e adoção de novos conhecimentos (Skerlavaj et al., 2007).

Também encontramos vários estudos que analisam as características de uma cultura de aprendizagem ou orientada para o conhecimento, de acordo com Gupta e Singhal (1993), a aprendizagem organizacional exige um elevado grau de compromisso em todos os níveis da organização, o que implica uma cultura que baseie o seu potencial no desejo partilhado por todos os membros da organização, de melhorar e aprender, salientaram, também, a importância de outros aspetos tais como: o comprometimento organizacional, o desejo de melhorar e aprender, a interação com os outros, a comunicação e o diálogo aberto, a criatividade e a abertura. (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Mais tarde De Long e Fahey (2000) destacaram a orientação para o mercado, os elevados níveis de participação, de autonomia e de orientação para desafiar as crenças existentes e as formas atuais de trabalho.

Posteriormente sugeriram outros aspectos importantes, tais como, uma cultura orientada para a aprendizagem, a que eles chamam de cultura colaborativa, deve incluir uma visão a longo prazo e uma orientação para a mudança, para a melhoria contínua, para a comunicação, para o diálogo, a confiança e o respeito por todos os indivíduos, para o trabalho em equipa, para a capacitação e a assunção de risco, deve de encorajar a diversidade, observaram também que culturas organizacionais que enfatizam a hierarquia podem ser uma barreira para a aprendizagem, outros autores também apontam a importância do trabalho em equipa na aprendizagem organizacional (Hurley e Hult, 1998; Hult et al., 2004; Senge, 1990).

Estes valores, crenças e suposições influenciaram comportamentos que são fundamentais para o processo aprendizagem organizacional, mas também podem, no entanto, promover ou atuar como uma barreira interna (Davenport e Prusak, 1998; De Long e Fahey, 2000; Morgan, 1989; Mintzberg et al., 1998).

Também Lorsch (1986) argumenta que a cultura atua como um impedimento que torna “míopes” os gestores relativamente às condições externas em mudança, mesmo quando os gestores podem superar essa “miopia”, eles respondem às mudanças baseando-se na cultura e tendem a manter as certezas que funcionaram no passado, e manter estratégias já estabelecidas quando as circunstâncias ambientais que envolvem a organização mudam, o que pode ser uma receita para o desastre.

Um aspecto importante relativo à capacidade de absorção é a aprendizagem, que ocorre num determinado contexto e, dentro da empresa, esse contexto ou ambiente de aprendizagem é facultado pela cultura. Os elementos da cultura organizacional podem assim influenciar a direção da aprendizagem organizacional, que desempenha um papel importante na definição do contexto em que ocorre (Sørensen, 2002). Através da aprendizagem organizacional, a empresa constrói, enriquece e organiza as suas práticas de conhecimento e organização em relação às atividades específicas dentro da sua própria cultura (Dodgson, 1993), o que cria uma interdependência entre aprendizagem organizacional e cultura (Phang et al., 2008). Além disso, a aprendizagem organizacional atua como um catalisador na implementação de uma cultura de aprendizagem organizacional, ou seja, formas comportamentais que aproveitam e promovem a aprendizagem (Kandemir e Hult, 2005) e essa cultura de aprendizagem, por sua vez, melhorará a performance da aprendizagem organizacional (Liao et al., 2010). A coerência

entre os valores promovidos dentro da organização através da sua cultura e os valores dos empregados molda a qualidade das relações estabelecidas entre empregadores e empregados, tendo um impacto direto sobre as suas atitudes e comportamentos, os meios de comunicação, a avaliação de desempenho, a motivação, a satisfação no trabalho e na identificação dos funcionários com a empresa (Zeitlin et al., 2014).

Os diferentes atributos da cultura influenciam a dinâmica da disseminação do conhecimento e a aprendizagem individual ou em equipa dentro de uma empresa, tanto horizontal quanto verticalmente (Wiewiora et al., 2013). Assim, a distribuição deste conhecimento é modelada pela estrutura organizacional, incentivando ou desencorajando interações entre funcionários (Wang e Noe, 2010).

Outro aspeto fundamental para a eficácia e eficiência da gestão do conhecimento é a colaboração, trata-se da medida em que as pessoas num grupo cooperam ativamente uns com os outros (Hurley e Hult, 1998), isso é possível quando as pessoas estão dispostas a partilhar informação e conhecimento, logo, para uma gestão eficaz do conhecimento é necessária uma cultura colaborativa (Gold et al., 2001).

Em muitas organizações enfatiza-se a importância da comunicação de apoio e a de retorno (*feedback*) que tem como objetivo promover a interação entre os membros da organização e partilhar pontos de vista diferentes (O'Dell e Grayson, 1999). Uma cultura colaborativa influencia positivamente a criação do conhecimento através da comunicação aberta e crescentes trocas de conhecimento. Por exemplo, o conhecimento é criado quando os funcionários partilham a experiência prática e o seu conhecimento num fórum. A colaboração apoia um entendimento dos ambientes internos e externos da organização partilhado através da comunicação e de intercâmbios individuais. Estabelecer parcerias em I&D e a participação em redes de conhecimento são importantes para a transferência do conhecimento e desenvolvimento de tecnologia entre organizações (Powell, 1998).

#### **2.5.2.2.2.3. Heterogeneidade da liderança.**

Muitos investigadores têm enfatizado o papel da gestão de topo na gestão do conhecimento (Klein, 1998; Carpenter e Fredrickson, 2001). O apoio da gestão de topo depende da visão e estratégia organizacional, e auxilia os membros da organização a promover os seus interesses na utilização e partilha do conhecimento. A gestão de topo afeta fortemente a cultura, normas e ações estratégicas organizacionais (Carpenter e Fredrickson, 2001;

Schein, 1985), e a sua influência aumenta em ambientes incertos (Carpenter e Fredrickson 2001). A liderança exerce uma influência significativa sobre os membros da organização e sobre as suas atividades, que são baseados nas suas crenças e valores relacionados com o conhecimento (Allee, 1997). Acontece um sério obstáculo à transferência de conhecimento quando a gestão de topo não comunica a importância da gestão do conhecimento aos seus colaboradores (Ruggles, 1998), assim, a gestão de topo deve ter um papel ativo e de compensação para estimular a criação e transferência de conhecimento (O'Dell e Grayson, 1999).

Há diversas investigações em gestão estratégica e sobre as teorias da empresa relativamente à heterogeneidade dos gestores de topo (referimo-nos à medida em que os gestores seniores da subsidiária têm uma origem diversificada) na medida em que os gestores tem uma percepção seletiva, isto é, prestam mais facilmente atenção aquilo a que já tiveram anteriormente contacto, assim a sua experiência passada influencia as suas decisões estratégicas, uma vez que irá refletir o seu comportamento anterior e o seu conhecimento acumulado (Hambrick e Mason 1984). Sendo o comportamento e o conhecimento largamente influenciado pela sua anterior experiência e treino, se o grupo dos gestores de topo da subsidiária é composto por pessoas com uma experiência semelhante ou homogénea, dificilmente identificaram e valorizarão aquilo que “sair” fora daquilo que é a sua experiência e conhecimento adquiridos, devido à sua percepção seletiva.

Assim a heterogeneidade dos gestores de topo aumenta a capacidade da subsidiária de aprender e promover a inovação na medida em que, primeiro, gestores com diferentes *backgrounds* têm diferentes perspetivas sobre uma tarefa (Dearborn e Simon, 1958), logo uma maior diversidade funcional significará uma maior capacidade de desenvolver novos produtos, porque existe uma maior variedade e quantidade de informação disponível (Brown e Eisenhart, 1997). A comunicação entre pessoas com diferentes experiências acumuladas cria mais alternativas de inovação, aumentando assim o sucesso desse esforço, quando existe uma diversidade de perspetivas e elas são exploradas criando-se e desenvolvendo-se um conhecimento único (Gnyawali e Stuart, 2003).

Tal como a literatura sobre aprendizagem organizacional e CA sugere, que a CA e o conhecimento prévio de uma organização são importantes para criar um novo conhecimento (Cohen e Levinthal, 1994), uma equipa diversificada significa que cada gestor irá contribuir para desenvolver o conhecimento dentro da subsidiária na área em que

ele é especializado, quando cada gestor contribui para a criação de um conhecimento único, a subsidiária pode desenvolver a excelência em várias áreas, o que reforçará a sua CA e reforça a sua capacidade de aprendizagem (Schulz 2001). E por fim, uma equipa de gestão de topo diversificada irá reduzir as barreiras departamentais

Resumindo uma equipa de gestão com um *background* diversificado trará múltiplas ideias e perspetivas e com isso desenvolver-se-á um conhecimento único, que ajuda a subsidiária a desenvolver a sua CA em diferentes áreas, desenvolve e organiza uma rede de contatos no esforço de inovação e ajuda à mobilização dos recursos internos com o objetivo de adquirir, criar e utilizar o conhecimento para produzir inovação, uma equipa de gestores de topo diversificada é provável que apresente, examine e integre múltiplas perspetivas e com isso crie um novo conhecimento.

#### **2.5.2.2.2.4. Confiança**

A confiança é outro fator conhecido por afetar as atividades de partilha de conhecimento numa empresa, relativamente aos colaboradores, ela pode ser definida como um conjunto de expectativas partilhadas por pessoas ou grupos, com base na reciprocidade, na boa vontade e expectativas, influenciadas pelo contexto institucional (Newell e Swan, 2000), ou seja, a manutenção de uma fé recíproca de uns nos outros em termos de intenções e comportamentos. Von-Krogh (1998) sugere que, para além de ter visão e objetivos organizacionais claros, é necessário que a organização cultive níveis adequados de confiança e abertura para incentivar a partilha de conhecimento. Maiores níveis de confiança dentro da empresa incentivam os funcionários a partilhar conhecimento entre eles (Chow e Chan, 2008).

Se considerarmos o nível de conhecimento como uma fonte de distinção, pois permite diferenciar as posições hierárquicas dos membros da organização (Hart e Saunders, 1997), pode comprometer a posição hierárquica dos colaboradores porque podem perder a sua competitividade dentro da organização (Hinds e Pfeffer, 2003), uma vez que a partilha de conhecimentos valiosos pode aumentar o risco de depreciação das posições competitivas individuais dentro de uma organização, a falta de confiança é um grande inibidor da transferência de conhecimento (Szulanski, 1996), este aspeto também foi estudado por Robert, (1997) e Scott, (2000), eles centraram o seu trabalho sobre as questões da confiança entre os funcionários e o seu impacto na gestão e partilha do conhecimento e concluíram que um elevado grau de confiança, pode ajudar a diminuir os

riscos de perda de competitividade do indivíduo como resultante da partilha dos seus conhecimentos, depreende-se que a confiança pode reduzir o medo e o risco da partilha de conhecimentos que resultem em desvantagens na competitividade dos colaboradores.

A existência de "laços fortes", na transferência de conhecimento é preferível. Esses "laços" representam a intensidade das relações emocionais entre indivíduos ou unidades, (Uzzi e Lancaster, 2003; Ingram e Robert, 1997; Reagans e McEvily, 2003; Tsai, 2002). Sendo a transferência de conhecimento distinta da simples partilha de informações, esta tem várias barreiras cognitivas e motivacionais (Szulanski, 1996), e os "laços fortes" são úteis para superar essas barreiras porque entre uma fonte de conhecimento e um destinatário, estes aumentam a confiança e diminuem os custos de comunicação (Hansen, 1999; Krackhardt, 1998; Levin e Cross, 2004). Um funcionário pode revelar a sua ignorância a um especialista e pedir ajuda com base na confiança mútua entre eles. Além disso, as suas relações próximas, ajudarão o destinatário a entender melhor o conhecimento da fonte.

Quando as pessoas mantêm um relacionamento com altos níveis de confiança, elas estão mais dispostas a participar na troca de conhecimento e na interação social (O'Dell e Grayson, 1999). Assim, os esforços para aumentar a confiança entre os membros da organização torna-se vital para o sucesso da transferência de conhecimento (Nelson e Coopride, 1996), porque a desconfiança incentiva os funcionários a esconder os seus conhecimentos e mantê-los só para si (Jarvenpaa e Staples, 2000), fomentar a confiança entre os membros de uma equipa multifuncional e inter-organizacional é a base para a criação do conhecimento.

Com base no exposto, os funcionários das PME podem partilhar os seus conhecimentos e ideias se eles confiarem uns nos outros e estão prontos para permitir que a empresa cresça e se torne competitiva.

#### **2.5.2.2.2.5. Estrutura organizacional**

Uma vez que a transferência de conhecimento depende de interações sociais e do fluxo de conhecimento entre indivíduos e departamentos (Zheng et al., 2010), a estrutura organizacional exerce uma grande influência neste processo (Chen et al., 2012; Chen e Huang, 2007; Tsai, 2002).

A estrutura organizacional compreende a hierarquia organizacional, as regras, os regulamentos e as relações de subordinação (Herath, 2007) ou pode ser descrita como a forma como a responsabilidade e os procedimentos de trabalho são realizados entre os membros da organização (Nahm et al., 2003). Por isso pode ser considerada um meio de coordenação e controle pelo qual os atores organizacionais podem ser direcionados para a eficácia organizacional. Teóricos da gestão do conhecimento concluíram que grande parte das mudanças na estrutura de uma organização, tais como, adaptar as formas da rede hierárquica, são essenciais para a efetiva transferência e criação de conhecimento na organização (Beveren, 2003; Gold et al., 2001; Grant, 1996; Nonaka e Takeuchi, 1995).

A estrutura organizacional pode ser vista como um meta-recurso ou uma meta-capacidade (Collis, 1994; Petts, 1997), ou como um "recurso organizacional" (Grant, 1991), onde podemos incluir os sistemas de planeamento, de controlo e coordenação bem como as relações entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e a sua envolvente (Sakalas e Venskus, 2007).

É possível evidenciar sete requisitos para representar as características de uma estrutura organizacional, como por exemplo: a flexibilidade (Miesing, 2006), a abertura e a autoridade (Lotti et al., 2006), a comunicação, a delegação e a descentralização (Koontz, 1990), e a complexidade (Morales et al., 2007).

De acordo com esta classificação, podemos considerar a estrutura organizacional como um recurso ou capacidade de ordem superior (Ljungquist, 2007). Isto porque os outros recursos e capacidades da empresa devem ser organizados e combinados de forma apropriada (Newbert, 2007), para que possam ser geridos de forma eficiente e eficaz e assim adquirir valor competitivo, ajudando a empresa a atingir níveis de desempenho elevados.

As qualidades VRIO deste recurso são fundamentadas. Diversos estudos atestam a sua raridade ao sugerir que a complexidade e idiosincrasia das relações intra-organizacionais decorrentes da partilha das aptidões e relações entre os seus indivíduos criam uma capacidade única e inigualável para cada organização (Powell, 1992). Este facto contribui também para a característica da inimitabilidade, uma vez que a complexidade da interação das habilidades e/ou recursos juntamente com a interação entre competências,

baseadas num *desing* próprio, torna as relações intra-organizacionais intrincadas, não podendo por isso ser facilmente imitadas (Miller e Shamsie, 1996).

A estrutura organizacional é específica da empresa e, portanto, também não pode ser facilmente transferida. Isto significa que, por um lado, a estrutura organizacional de uma empresa pode ser mais valiosa para essa empresa do que para os seus concorrentes (Dierickx e Cool, 1989; Miller e Shamsie, 1996). Se um concorrente quiser ter a mesma estrutura organizacional como outra empresa, isso exigiria a transferência de toda a Organização, com os custos e dificuldades que isso acarreta.

A estrutura organizacional como fator importante na gestão do conhecimento, torna a organização da aprendizagem impossível de ser feita sem uma estrutura organizacional adequada (Sakalas e Venskus, 2007). A sua complexidade é uma determinante significativa para a capacidade de absorção percebida (Lawson e Potter, 2012). Permite a formalização das atividades, isto é, o grau de standardização das atividades da organização através de documentos (Andrews e Kacmar, 2001; Chen e Huang, 2007). Permite o fluxo de conhecimento e informação Intra organizacional horizontalmente e verticalmente na organização (Lee e Groover, 2000; Chen e Huang, 2007; Pandey e Duta, 2013). Permite também ter uma estrutura *Lean* na descentralização do processo de decisão (Andrews e Kacmar, 2001; Pandey e Duta, 2013), e permite a integração de funções na medida em que permite a interação entre indivíduos e funcionalidades de diferentes departamentos, promovendo a multidisciplinariedade de atividades, permitindo a resolução de problemas e incentivando a inovação (Chen e Huang, 2007; Lee e Groover, 2000). A utilização de tecnologias de informação facilita o processo de armazenamento e permite aumentar a disseminação da informação (Lee e Groover, 2000; Ramezan, 2011)

#### **2.5.2.2.2.6. Fluxos de informação e comunicação**

Galbraith (1973) identifica uma comunicação frequente entre colaboradores como o meio mais simples e mais poderoso para melhorar a organização dos recursos de processamento de informações. Posteriormente, Ghoshal e Bartlett (1990) mostraram que uma comunicação frequente entre os gestores das subsidiárias e os gestores da empresa-mãe desempenha um papel crucial na transferência de inovações da empresa-mãe para as suas subsidiárias no exterior. Os contatos frequentes entre gestores localizados em diferentes subunidades dentro da rede da empresa podem assim facilitar a comunicação e a transferência de conhecimento entre as unidades (Ghoshal et al., 1994). Estudos mais

recentes (Noorderhaven e Harzing, 2009; Corredoira e Rosenkopf, 2010) fornecem evidências consistentes de que as interações sociais promovem significativamente os fluxos de conhecimento, servindo como canais de conhecimento.

A comunicação frequente não só aumenta a quantidade absoluta de conhecimento e informações que são trocadas (Allen, 1977), como também oferece oportunidades para que o destinatário receba suporte contínuo e ajuda do “fornecedor” de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995; Bartlett e Ghoshal, 1990). Essa assistência do “fornecedor” de conhecimento é especialmente importante na transferência daquele conhecimento que é mais difícil para o destinatário entender (Szulanski, 1996).

#### **2.5.2.2.2.7. Tecnologia**

A infraestrutura de tecnologia como um elemento importante para a transferência de conhecimento compreende os sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) que permitem a integração da informação e do conhecimento na organização, bem como a criação, transferência, armazenamento e guarda do conhecimento da empresa.

Estudos que examinaram a ligação entre as tecnologias de informação e o desempenho organizacional são muitas vezes inconclusivos e não demonstram se ela está diretamente relacionada com o desempenho (Powell e Dent-Micallef, 1997; Webb e Schlemmer, 2006). No entanto, Teece et al. (1997) sugerem que a ausência de uma associação entre tecnologia e desempenho pode acontecer porque a tecnologia (sendo um recurso) pode ser facilmente copiada, tornando-se, assim, numa frágil fonte de vantagem competitiva. Embora a tecnologia não esteja sempre ligada diretamente ao desempenho organizacional, estudos mostram que, quando combinada com outros recursos de TIC pode melhorar o desempenho e levar a uma vantagem sustentada (Clemons e Row, 1991; Powell e Dent-Micallef, 1997).

Assim, embora a infraestrutura de tecnologia não contribua diretamente para o desempenho organizacional, é um capacitador essencial de outros recursos de conhecimento, tais como processos de aquisição de conhecimentos e aplicação do conhecimento, o que pode melhorar o desempenho organizacional (Seleim e Khalil, 2007). Muitos investigadores têm sugerido que as TIC são um fator crítico na criação e transferência de conhecimento (Davenport e Prusak, 1998; Gupta e Govindarajan, 2000;

Gold et al., 2001), porque uma tecnologia bem desenvolvida suporta a criação de conhecimento, a sua utilização e partilha (Alavi e Leidner, 2001).

A importância das TIC revela-se também de outra forma. Esta afeta o processo de gestão do conhecimento de duas maneiras significativas. Em primeiro lugar, a tecnologia de armazenamento de dados permite a coleta rápida, armazenamento e troca de conhecimento em grande escala. Vários tipos de conhecimento podem ser armazenados e acessados, desde imagens, áudio e vídeo (Ndlela e DuToit, 2001), ajudando assim no processo de partilha de conhecimento (Robert, 1997). Em segundo lugar, o *groupware* (software que apoia o trabalho em grupo, colaborativo) e tecnologia de *workflow* facilitam a integração de fluxos de conhecimento fragmentados (Gold et al., 2001; Rao, 2004).

Assim, as TIC suportam processos de GC, como a criação de conhecimento, a colaboração, a comunicação, a pesquisa, e permitem o acesso e o armazenamento sistemático (Robert, 1997; Gold et al., 2001; Ndlela e DuToit, 2001). Através da simplificação deste processo contribui-se para a melhoria da aprendizagem organizacional e do desempenho (Handzic, 2004). A incorporação de "*best practices*" na utilização de TIC pode também apoiar a aprendizagem, a fim de executar processos de trabalho de forma eficaz, permitindo mais e melhor criação, armazenamento, transferência e utilização de conhecimento (Alavi e Leidner, 2001).

As TIC também eliminam barreiras de comunicação entre departamentos, uma vez que facilitam a integração do conhecimento fragmentado e disperso, e se as organizações promoverem programas que estimulam e permitem aos seus colaboradores em todos os níveis a partilha do seu conhecimento tácito e explícito, precisam de usar repositórios para armazenar o conhecimento organizacional. Neste âmbito as TIC podem ser usadas como uma ferramenta de divulgação e armazenamento desse conhecimento (Nielsen e Lassen, 2012; Gururajan e Fink, 2010).

#### **2.5.2.2.3. Fatores individuais**

Embora a CA tenha sido amplamente estudada no nível coletivo como uma variável independente, ela tem, por definição, uma base ao nível individual (Cohen e Levinthal, 1990). Como Lane et al. (2006) argumentaram, a CA de uma empresa depende da capacidade de absorção dos membros da organização. No entanto, surpreendentemente, pouca atenção foi dedicada à compreensão de como a CA é desenvolvida ao nível

individual e como a CA individual pode ter um impacto positivo sobre a criatividade dos colaboradores e o seu desempenho no trabalho. Deste modo, com base em estudos que analisaram a CA a partir do nível coletivo (ou seja, a unidade de negócios e/ou ao nível organizacional), e ao utilizar dados correspondentes ao nível individual de colaboradores de nível hierárquico superior, centramo-nos em dois antecedentes da capacidade de absorção individual: a motivação intrínseca, ou o comprometimento organizacional, e a aprendizagem e as suas consequências, ou seja, a criatividade do colaborador e o seu desempenho no trabalho.

Tendo por base a definição original de Cohen e Levinthal (1990), definimos CA de nível individual como a capacidade do indivíduo de identificar e assimilar o conhecimento externo e utilizá-lo para gerar benefícios no seu desempenho. De acordo com a afirmação de Zahra e George (2002), achamos que, ao nível individual, a capacidade de adquirir e assimilar conhecimentos (ou seja, capacidade de absorção potencial) pode não implicar necessariamente melhores resultados de desempenho (ou seja, mais criatividade e melhor desempenho das tarefas), a menos que leve a níveis mais elevados de capacidade de absorção realizada. Baseamos a nossa perspetiva no *insight* teórico do processo de capacitação dos recursos de capital humano de Ployhart e Moliterno (2011). Como a CA da organização é um recurso de capital humano que é desenvolvido através da CA ao nível individual dos seus colaboradores, este ponto de vista é consistente com o argumento de Foss (1997) de que os processos de conhecimento organizacional não podem ser alcançados se não começarem no indivíduo. Assim, e de acordo com a proposição de Ployhart e Moliterno (2011), achamos que deve ser dada mais atenção à exploração dos antecedentes e dos resultados da CA ao nível individual. Sugerimos que a CA da empresa tem origem nos seus colaboradores, é amplificada pelas suas interações e manifesta-se como um fenómeno coletivo (Kozlowski e Klein, 2000). Consequentemente, achamos que deve ser dada mais atenção ao desenvolvimento e às consequências da CA ao nível individual de análise; argumentamos que a CA da empresa deve ser tratada como uma agregação de CA individuais.

Achamos que fatores como a motivação individual, a personalidade do colaborador, as características do trabalho a executar e o ambiente organizacional são componentes que têm impacto na CA individual, o foco do nosso trabalho. Vamos por isso desenvolvê-los a seguir.

### 2.5.2.2.3.1. Motivação individual

Mullins (2005) disse que o conceito subjacente de motivação é uma força motriz dentro dos indivíduos através do qual eles tentam alcançar algum objetivo a fim de cumprir uma necessidade ou expectativa. Também fez uma distinção entre motivação extrínseca relacionada a recompensas tangíveis, como dinheiro; e motivação intrínseca relacionada com o psicológico.

Embora as várias necessidades e expectativas no trabalho possam ser categorizadas de várias maneiras, (por exemplo, a simples divisão em motivos fisiológicos e sociais), neste trabalho optámos pela distinção entre motivação intrínseca e extrínseca.

A motivação extrínseca está relacionada com recompensas “tangíveis”, como o salário e benefícios adicionais, a segurança, a promoção, o contrato de trabalho, o ambiente e as condições de trabalho. Estas recompensas tangíveis são frequentemente delimitadas pelo nível organizacional e podem estar amplamente fora do controlo dos gestores individualmente (Mullins, 2005).

Por sua vez, a motivação intrínseca está relacionada com recompensas “psicológicas”, como a oportunidade de utilizar a habilidade e os conhecimentos, a sensação de desafio e conquista, o reconhecimento profissional, o ser tratado de forma carinhosa e atenciosa. As recompensas psicológicas são aquelas que geralmente podem ser determinados pelas ações e comportamento dos gestores individualmente (Mullins, 2005).

Dada a natureza complexa e variável das necessidades e expectativas de cada uma, o que se segue é uma classificação tripla simples e útil para rever a motivação para o trabalho desenvolvido por Mullins (2005).

- As recompensas económicas: como pagamento, benefícios adicionais, direitos de pensão, bens materiais e segurança.
- A satisfação intrínseca: derivada da própria natureza do trabalho, do interesse no trabalho e do crescimento e desenvolvimento pessoal. Esta é uma orientação pessoal para trabalhar e se preocupar consigo mesmo.
- As relações sociais: como amizades, trabalho em grupo, desejo de afiliação, *status* e dependência. Esta é uma orientação relacional para trabalhar e preocupar-se com as outras pessoas.

A motivação, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho de uma pessoa serão determinados pela força comparativa desses conjuntos de necessidades e expectativas e até que ponto são atendidos. Por exemplo, algumas pessoas podem fazer a escolha deliberada de renunciar à satisfação intrínseca e aos relacionamentos sociais (especialmente no curto prazo ou nos primeiros anos da sua vida profissional) em troca de altas recompensas económicas. Outras pessoas ficam felizes em aceitar recompensas económicas comparativamente mais baixas em favor de um trabalho que tenha alta satisfação intrínseca e / ou relações sociais (Mullins, 2005).

De acordo com a teoria da motivação de dois fatores de Herzberg, o dinheiro nem sequer é um fator motivador (Herzberg, 1987). Hoje a força de trabalho está a tornar-se, cada vez mais hábil e tecnologicamente mais evoluída. Os gestores precisam de pensar em novas formas de a gerir, como uma força de trabalho do conhecimento que ela é. Com conhecimento e habilidades vêm melhores requisitos salariais. De acordo com hierarquia de necessidades de Maslow, as pessoas têm necessidades físicas, de segurança, sociais, autoestima e de autorrealização. Elas são motivadas a resolver as necessidades de nível inferior antes de se preocuparem com as necessidades de nível superior. Dado o fato de que estes trabalhadores ocupam empregos bem remunerados, podemos inferir que o dinheiro, por si só, não é um incentivo suficiente como um motivador para desempenho. É preciso oferecer empregos desafiadores para motivar os trabalhadores (do conhecimento) de hoje.

Assim, postulamos que a motivação intrínseca individual afeta positivamente a atração individual dos colaboradores na aquisição e assimilação de conhecimento (ou seja, capacidade de absorção potencial). Conceitualmente, os investigadores têm sugerido que a capacidade de absorção da empresa tem uma base enraizada na compreensão da motivação do indivíduo, na sua cognição, ação e interação (Volberda et al., 2010). Estudos empíricos têm também testado o papel da motivação no processo de criação e transferência de conhecimento (Bock et al., 2005; Gagné, 2009; Minbaeva et al., 2012; Reinholt et al., 2011). Também Minbaeva et al. (2003) testou o papel da motivação geral dos colaboradores de uma subsidiária na transferência de conhecimento. Embora os autores não tenham encontrado um efeito positivo direto da motivação após a transferência de conhecimento, evidenciaram que a interação entre a motivação e a habilidade tiveram um impacto positivo na transferência.

Examinamos o papel da motivação tendo como pressuposto a teoria da autodeterminação, a qual afirma que o comportamento dos indivíduos varia em relação a dois grandes géneros de motivação: a motivação intrínseca, que vem de dentro do indivíduo e refere-se a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável; e a motivação extrínseca, que se refere a fazer algo porque leva a um resultado à parte, tal como uma recompensa monetária (Deci e Ryan, 2012; Gagné e Deci, 2005; Ryan e Deci, 2000).

Argumenta-se frequentemente que a motivação intrínseca leva a um esforço comportamental mais persistente, o que, por sua vez, resulta em maiores resultados positivos do que a motivação extrínseca. A investigação sobre motivação mostra que os indivíduos que são intrinsecamente motivados para aprender e fazer o seu trabalho são mais propensos a procurar ativamente conhecimento (Reinholt et al., 2011), e a envolverem-se num comportamento de partilha de conhecimento (Foss et al., 2009; Minbaeva et al., 2012; Reinholt et al., 2011). O valor intrínseco do crescimento do conhecimento pessoal é um forte motivador para os indivíduos adquirirem e assimilarem conhecimentos novos (ou seja, capacidade de absorção potencial) independentemente de outras formas de recompensa tangíveis para a aplicação do conhecimento (Bock et al., 2005).

Embora a motivação extrínseca também seja um fator importante e que influencia o envolvimento do indivíduo num comportamento de procura e partilha de conhecimento, os resultados empíricos não são claros. Enquanto que alguns sustentam uma relação positiva entre uma motivação extrínseca e a partilha de conhecimento (Cabrera e Cabrera, 2005; Minbaeva et al., 2012), outros relataram uma relação negativa (Bock et al., 2005; Foss et al., 2009). É digno de nota que, embora os estudos que adotam a perspetiva da teoria da autodeterminação argumentem inequivocamente que a capacidade da motivação intrínseca é superior à motivação extrínseca na sua influência nos resultados dos indivíduos, como a transferência de conhecimento, o desempenho das tarefas e a criatividade (Zhang e Bartol, 2010), poucos estudos incluíram ou examinaram empiricamente os diferentes efeitos de ambos os tipos de motivação.

Tendo em conta esta lacuna, centramo-nos neste trabalho no papel da motivação intrínseca na capacidade de absorção dos indivíduos, como influenciador / controlador da motivação extrínseca. Embora nenhum estudo tenha especificamente investigado o papel

da motivação na capacidade de absorção individual, existem evidências empíricas que fornecem a base teórica para a ligação entre a motivação intrínseca e a aquisição e assimilação de conhecimento pelos colaboradores. De acordo com o que está estabelecido na investigação sobre motivação (Ryan e Deci, 2000), argumentamos que indivíduos intrinsecamente motivados são mais propensos a envolverem-se em comportamentos de aquisição e assimilação de conhecimento porque sentirão uma sensação de prazer ou satisfação derivada desses comportamentos.

Além dos antecedentes de nível individual, os investigadores têm aumentado a sua atenção para saber como a percepção dos colaboradores relativa aos fatores contextuais organizacionais influenciam o seu comportamento, tais como a criatividade a procura e partilha de conhecimento (Hirst et al., 2009). Por exemplo, Hirst et al. (2009) afirmou que os comportamentos individuais são frequentemente vulgarizados na organização e nas configurações das equipas e torna-se fundamental entender como e em que medida os fatores contextuais influenciam os comportamentos de um colaborador. Isso é consistente com a premissa chave subjacente à teoria da aprendizagem social (Rosenthal e Zimmerman, 2014), em que os indivíduos analisam, reagem e influenciam o seu ambiente de acordo com as suas disposições. Entendemos que a percepção do compromisso organizacional para aprender pode ser visto como uma condição individual para a ação (Minbaeva et al., 2012), e que influencia os comportamentos individuais. De acordo com Sinkula et al. (1997), o compromisso organizacional com a aprendizagem reflete o grau em que uma organização valoriza e promove a aprendizagem. Por exemplo, Mavondo et al. (2005) afirmou que o compromisso organizacional com a aprendizagem é a manifestação da capacidade e propensão da organização para aprender. Um forte compromisso organizacional com a aprendizagem provavelmente promoverá um clima organizacional que incentiva os membros da organização a envolverem-se em atividades de criação e partilha de conhecimento (Baker e Sinkula, 1999; Li et al., 2010; Mavondo et al., 2005; Sinkula et al., 1997). Ao nível individual, a teoria de aprendizagem organizacional sugere que as organizações com forte compromisso com a aprendizagem incentivam e valorizam os esforços contínuos dos seus colaboradores para identificar, adquirir, partilhar e utilizar conhecimento para melhorar o seu desempenho (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula et al., 1997). Dado que o compromisso organizacional com a aprendizagem está preocupado com o desenvolvimento de novos conhecimentos na organização (Li et al., 2010), postular que um indivíduo que tem um maior nível de comprometimento organizacional com a

aprendizagem tem também maior probabilidade de se comportar de forma a estar alinhado com tais normas e expectativas, ou seja, envolver-se na aquisição e assimilação de conhecimento.

A existência de trabalho empírico que tenha testado a relação entre o comprometimento organizacional com a aprendizagem e a capacidade de absorção potencial do indivíduo, é ainda incipiente Jørgensen (2012), embora no estudo de Minbaeva et al. (2012) tenham descoberto que o envolvimento do colaborador na troca de conhecimento depende da medida em que, o indivíduo acredita que é uma atividade valorizada pelo seu grupo ou organização como um todo. Apesar deste estudo se ter focado na percepção da importância do comprometimento organizacional para a partilha de conhecimento em vez de na percepção da importância do comprometimento organizacional para a aprendizagem, fornece uma forte fundamentação teórica para uma relação positiva entre compromisso organizacional com a aprendizagem e capacidade de absorção individual. Assim, acreditamos que, num clima forte que é caracterizado pelo alto compromisso com o desenvolvimento e aprendizagem contínua, os colaboradores são mais incentivados a envolverem-se em comportamentos de aquisição e assimilação de conhecimento.

#### **2.5.2.2.3.2. Personalidade**

Cada indivíduo tem a sua própria e distinta personalidade. Quando confrontados com a mesma situação, os indivíduos têm diferentes modos de interpretação e ação. Allport (1961) propôs que a personalidade determina um pensamento e comportamento únicos do indivíduo. Portanto, a personalidade tem um caráter individual e único. Além das características únicas de um indivíduo, a personalidade também se reflete em todas as características e padrões de comportamento quando o indivíduo se adapta ao seu ambiente externo.

Os colaboradores com uma característica de elevada disponibilidade para a experimentação são criativos, gostam de pensar e têm ideias inovadoras (Barrick e Mount, 1991; McCrae e Costa, 1992) não se limitam à tradição, e geralmente aceitam a novidade. Os colaboradores com um elevado nível de abertura à experiência gostam de pensar e muitas vezes têm acesso a novos conhecimentos, portanto, infere-se que eles podem facilmente aprimorar as suas próprias habilidades, devido ao seu espírito de inovação e curiosidade, ao depararem-se com o conhecimento externo novo. Em vez de mostrarem

hostilidade, tendem a ter um alto nível de intenção de aprendizagem. Portanto, achamos que pessoas com um maior nível de abertura às experiências, baseado na sua própria competência e o seu senso de curiosidade por novos conhecimentos, apresentarão um maior nível de CA.

Também pessoas com um nível mais elevado de consciência/compromisso são geralmente altamente responsáveis e voltadas para a realização (Barrick e Mount, 1991; McCrae e Costa, 1992). Indivíduos altamente conscienciosos tendem a ser mais rígidos ou exigentes consigo próprios e, assim, trabalhar mais arduamente, procurando a excelência, ou seja, indivíduos altamente conscienciosos ou comprometidos continuarão a promover as suas próprias habilidades para atingir um nível mais elevado de desempenho e, também, motivados pelo conceito de realização. As pessoas com um nível mais elevado de consciência terão maior motivação para aprender de modo a satisfazer as suas necessidades pessoais voltadas para a sua realização. Assim, propomos que pessoas com maior nível de compromisso, com base nos seus princípios individuais e fortes tentativas de realização, apresentarão maior CA.

#### **2.5.2.2.3.3. Características do trabalho**

De acordo Griffin, Neal e Parker, (2007), a quantidade de informações com que os trabalhadores são obrigados a lidar aumentará com as características do trabalho a desenvolver, tais como, a incerteza, a complexidade e a variedade de tarefas. Assim, estas também podem ter um efeito na capacidade de absorção individual dos colaboradores. Perrow (1967) também afirmou que, com diferentes características de trabalho, os colaboradores irão encontrar diferentes necessidades de informação. Portanto, a complexidade do trabalho e as suas características revelam até que ponto os colaboradores precisam de utilizar o seu julgamento e interpretar informações diversificadas. Embora as características do trabalho possam ser exploradas a partir de uma variedade de perspectivas, vamos, no entanto, só considerar a complexidade do trabalho. Para isso, é necessária uma análise prévia do trabalho a realizar e para a sua efetividade, a realização de uma variedade de tarefas (Perrow, 1967). Desta forma, podemos incluir as características do trabalho como um antecedente que pode afetar a CA do colaborador.

A variedade de tarefas representa a frequência de ações de rotina e novas que ocorrem quando da execução do trabalho. A capacidade de análise refere-se à possibilidade de os problemas do trabalho serem resolvidos através de um procedimento

operacional padrão. Podemos considerar que quando o grau de análise do trabalho é baixo, são necessárias poucas tarefas para a sua execução. Isto requer um número reduzido de procedimentos operacionais e uma baixa intuição para a sua apreciação. Por outro lado, podemos inferir da definição da variedade de tarefas e da sua análise que, tarefas com baixo nível de análise e alto nível de variedade serão mais difíceis de realizar, portanto, sob uma condição de trabalho de baixo nível de análise e alto nível de variedade, os colaboradores podem experienciar uma maior aprendizagem e acumular de habilidades. Assim, para alcançar os objetivos de um trabalho pouco analisável e de alta variedade, os colaboradores terão então uma motivação mais forte para adquirir conhecimento. Logo, um baixo nível de análise e alto nível de variedade de tarefas estimulam os colaboradores, promovendo constantemente as suas habilidades e tornando-os mais ativos na absorção de novos conhecimentos, tendo assim um efeito positivo na CA do funcionário e no processo de transferência de conhecimento.

## **2.6. Resumo da Revisão da Literatura**

Esta secção tem o intuito de resumir o trabalho efetuado até este momento que tem como centro da nossa atenção o conhecimento, que é considerado atualmente, como o recurso estratégico de maior importância. Este facto decorre do processo de globalização e do desenvolvimento de uma economia global que nele sustenta a sua base, e, juntamente com a atual era da informação, força os países a intentar uma grande reestruturação industrial, tornando-se necessário que as pequenas e médias empresas (PME), que representam uma parte importante do tecido empresarial de qualquer país, a internacionalizem as suas atividades.

### **2.6.1. O conhecimento e a empresa.**

Então, inicialmente concentrámos a nossa atenção na análise das teorias da empresa que têm na sua essência os recursos da empresa. Acompanhando a evolução do pensamento sobre este tópico começamos por destacar a Teoria dos recursos (RBV), que identificamos como a precursora desta visão da empresa e acompanhamos a sua evolução. Analisámos também a Teoria das Capacidades Dinâmicas (DBV) e posteriormente, naturalmente, a visão atual da empresa, na qual este elemento estratégico tem um papel preponderante na obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva duradora e também como entidade, não só geradora de conhecimento, mas também armazenadora e intermediária na transferência de conhecimento.

Recuamos a 1959, e encontramos nessa altura a precursora da teoria da empresa baseada nos recursos, Edit Penrose que afirmou que o desenvolvimento da empresa resultava da forma como ela utilizava os seus recursos. No entanto, só mais tarde em 1984, se materializou esta Teoria pela primeira vez através do trabalho desenvolvido por Birger Wernerfelt, ao arguir que a performance da empresa era determinada diretamente pelos seus produtos e, indiretamente, pelos seus recursos. Mas mais tarde ainda, em 1990, Coimbatore Krishnarao Prahalad e Gary Hamel voltaram a destacar a importância dos recursos naquilo que consideraram a principal tarefa dos gestores, que era a criação de produtos radicalmente novos.

Mas foi em 1991 que Jay Barney validou empiricamente a Teoria dos Recursos afirmando-a como um instrumento de gestão estratégica e reforçando a sua importância para o desenvolvimento do conhecimento (Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro, 2004)(Wu, 2010) passou desde então a influenciar o campo da gestão estratégica (Newbert, 2007; Priem e Butler, 2001), expôs a perceção dos recursos das empresas como um fator crucial para a geração de uma vantagem competitiva sustentada, para o seu desempenho e para o seu sucesso (Morgan, Kaleka, e Katsikeas, 2004; Dierickx e Cool, 1989).

Esta Teoria pressupõe a empresa como uma combinação exclusiva de recursos tangíveis e intangíveis (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney e Zajac, 1994; Barney, 1996) e é utilizada para explicar que as empresas acumulam recursos valiosos para obter vantagem competitiva e de forma sustentável, isto é, para conseguir obter rentabilidades acima do normal durante longos períodos de tempo (Amit e Schoemaker, 1993). Sob este ponto de vista a vantagem competitiva somente pode ser alcançada se os recursos tiverem características distintivas, que completam o acrónimo VRIO (valioso, raro, inimitável e propriedade da empresa), características estas que geralmente são intangíveis (Dierickx e Cool, 1989; Hall, 1993; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit e Schoemaker, 1993). Essa vantagem competitiva sustentável surge através da implementação de novas estratégias de criação de valor, difíceis de imitar pela concorrência (Barney, 1986; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991; Newbert, 2007).

Para (Grant, 1991) os recursos são os alicerces das capacidades das empresas e estas capacidades, por sua vez, são a fonte da vantagem competitiva. Afirmou que o desempenho das empresas não depende somente da posse dos recursos, mas também da

sua utilização, ou seja, das capacidades da empresa (Amit e Schoemaker, 1993) que podemos entender como a habilidade da empresa para adaptar e reconfigurar os seus recursos e capacidades idiossincráticas, para explorar oportunidades, novas combinações de ativos, e responder rapidamente às mudanças da envolvente e ao desgaste do seu valor decorrente das alterações ambientais ou induzido pela concorrência (Grant, 1996; Teece, Pisano, e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

Portanto, num ambiente em constante mudança, não é suficiente somente acumular recursos para manter a vantagem competitiva. A ausência de combinação ou reconfiguração de recursos gera perda de valor para a organização, e, conseqüentemente, a redução de valor para os *stakeholders* (Bowman e Ambrosini, 2003; Wheeler, 2002; Zahra e George, 2002), a empresa precisa de criar uma competência organizacional distintiva através da construção de um conjunto estruturado de recursos e capacidades, alinhado com a sua estratégia empresarial. Este alinhamento agrega valor em virtude da sua idiossincrasia (Prahalad e Hamel, 1990). Uma organização precisa de saber transformar os recursos em capacidades dinâmicas se quiser alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Decorrente do desenvolvimento do estudo da Teoria, foram vários os autores (Barney, 2001; Day e Wensley, 1988; Eisenhardt e Martin, 2000; Mahoney e Pandain, 1992; Nelson e Winter, 1982; Priem e Butler, 2001; Winter, 2003; Zahra e George, 2002; Zollo e Winter, 2002) que contribuíram significativamente para o desenvolvimento conceptual de uma nova perspectiva, comumente entendida como uma extensão da Teoria dos Recursos (Acedo, Barroso, e Galan, 2006), que se debruçou sobre as capacidades dinâmicas, o estudo passou então a focar-se sobre a forma como as empresas organizavam os seus recursos para obterem novos produtos que lhes permitissem obter os resultados superiores (Amit e Schoemaker, 1993; Kogut e Zander, 1992; Leonard-Burton, 1992). Esta evolução levou a que a atenção se passasse a centrar nas capacidades dinâmicas, em vez de nos recursos. Sob este ponto de vista, a origem da vantagem competitiva são as capacidades e são estas que têm de ter as características VRIO.

Passou a ser comum definir as capacidades dinâmicas como capacidades orientadas para o futuro e que reconfiguram a organização dos recursos da empresa (Eisenhardt e Martin, 2000), as suas rotinas (Nelson e Winter, 1982), as suas capacidades (Kogut e Zander, 1992) e o seu conhecimento (Zollo e Winter, 2002) são vistas como uma forma de

resolver a rigidez dos recursos (Schreyogg e Kliesch-Eberl, 2007), e capazes de gerir o conhecimento (Easterby-Smith e Prieto, 2008), criar valor (Bowman e Ambrosini, 2003; Simon, Hitt, e Ireland, 2007), e interligar as mudanças estratégicas (Zajac, Kraatz, e Bresser, 2000; Zuniga-Vicente e Vicente-Lorente, 2006), e a forma como as empresas se adaptam à mudança (Newey e Zahra, 2009). O valor de capacidades dinâmicas está no conjunto e na configuração que as capacidades operacionais criam (Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat e Peteraf, 2003; Zollo e Winter, 2002).

Ao agregar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (Helfat e Peteraf, 2009) aponta a importância e a necessidade de eliminar a característica estática do conceito inicial de Barney seja através de rotinas (Dosi, Nelson, e Winter, 2000; Winter, 2003; Zollo e Winter, 2002), seja através de processos (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007) ou mesmo através de outras capacidades (Collis, 1994; McKelvie e Davidsson, 2009; Pavlou e El Sawy, 2011; Wang e Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza, e Davidsson, 2006) pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades (Ambrosini, Bowman, e Collier, 2009; Helfat e Peteraf, 2003; Helfat e Winter, 2011).

Há outra perspectiva que é também percebida como uma extensão da Teoria dos Recursos. Trata-se da visão da empresa baseada no conhecimento. Nesta concepção as empresas consideram-se eficientes processadores de conhecimento, através da aquisição de conhecimento, da sua integração e da sua transferência. As empresas podem criar novo conhecimento (Nonaka, 1994; Nonaka, e Takeuchi, 1995) e assim criar vantagens competitivas (Grant, 1996).

Esta visão enfatiza o conhecimento como o recurso da empresa de maior importância estratégica (Grant, 1996), e de todos os recursos intangíveis da empresa é aquele que desempenha um papel crítico na obtenção e manutenção da vantagem competitiva (Grant, 1996). Trata-se do elemento que antecede e alavanca todas as outras capacidades (Conner e Prahalad, 1996). Tal como acontece com a Teoria dos recursos, os defensores desta teoria acreditam que os recursos baseados no conhecimento têm as características VRIO, e por isso mais aptos para fornecer uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Grant, 1996). Desta forma, a teoria baseada nos recursos da empresa implica, uma perspectiva baseada no conhecimento (Conner e Prahalad, 1996),

Esta visão da empresa como uma Teoria alternativa da empresa (Conner e Prahalad, 1996), pressupõe que as principais determinantes para as diferenças de desempenho são a heterogeneidade das capacidades e o conhecimento que as empresas detêm (DeCarolis e Deeds, 1999). Esta visão fornece um novo olhar através do qual podemos ver e compreender um dos principais fundamentos para a existência de uma empresa - a criação, aplicação e transferência do conhecimento (Grant, 1996; Nonaka I. , 1994; Spender, 1996).

Porém, existem outros investigadores que vêem esta visão da empresa como uma extensão da Teoria da Aprendizagem Organizacional (Kogut e Zander, 1996), uma vez que esta descreve as empresas como repositórios de conhecimento e de competências (Kogut e Zander, 1996; Spender, 1996). De acordo com esta perspectiva, a vantagem organizacional das empresas sobre os mercados surge da sua superior capacidade de criação e utilização de conhecimento (Kogut e Zander, 1996). A criação de conhecimento e a inovação são o resultado de novas combinações entre o conhecimento que elas detêm com outros recursos (Cohen e Levinthal, 1990)(Kogut e Zander, 1992), sendo o acumular de conhecimento através da aprendizagem a principal ferramenta para o desenvolvimento e crescimento das empresas (Penrose, 1959; Spender, 1996).

Tendo-se tomado consciência da importância estratégica do conhecimento, naturalmente a sua transferência ganhou também relevância e despertou a atenção dos investigadores e grande parte da investigação centrou-se na área do comércio internacional (Park, Vertinsky, e Becerra, 2015) e nos fatores que podem influenciar a eficácia e as consequências da transferência de conhecimento. E são diversos esses fatores, nos quais podemos incluir a motivação (Gupta e Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996), a capacidade de absorção (Lane, Salk, e Lyles, 2001) as características do conhecimento transferido (Birkinshaw, Nobel, e Ridderstråle, 2002), a capacidade de disseminação (Minbaeva e Michailova, 2004), a capacidade de transferência de conhecimento (Park, 2011), o contexto organizacional (Evangelista e Hau, 2009), e também em fatores sociais, tais como o capital humano (Kale, Singh, e Perlmutter, 2000), a cultura de partilha (Park, Vertinsky, e Lee, 2012), e a capacidade de desenvolvimento de redes de relacionamento (Choi e Johanson, 2012).

Neste trabalho, embora tenhamos encontrado na literatura diversas definições, adotamos a definição de transferência de conhecimento como o processo através do qual uma unidade (por exemplo, um grupo, um departamento ou divisão) é afetada pela

experiência do outro. Desta forma, adotamos a definição de transferência de conhecimento na organização como a divulgação ou troca de conhecimento explícito e/ou tácito, ideias, experiências, habilidades ou tecnologia entre os colaboradores ou grupos de colaboradores (Wang, Ahmed, e Rafiq, 2008) para obter um benefício máximo. O conhecimento deve fluir rápida e eficazmente para onde ele é necessário na organização (Holtshouse, 1998) e pode ser transferido na estrutura da organização em qualquer direção (Mom, Van Den Bosch, e Volberda, 2007).

### **2.6.2. A internacionalização da empresa**

Chegados a este ponto e no seguimento do transcrito no primeiro parágrafo deste resumo, a internacionalização, atualmente, é um tema importante para as empresas, uma vez que, geralmente, resulta num crescimento da empresa, numa aprendizagem geradora de resultados uteis e num melhor desempenho financeiro (Lu e Beamish, 2001). O conhecimento e a aprendizagem desempenham um papel importante nesse processo, uma vez que o processo de internacionalização sendo incremental e impulsionado pela interação entre o aprender sobre as operações de negócios internacionais e o progressivo compromisso com esses mercados (Johanson e Vahlne, 2003), implica praticar atividades internacionais e contínuas interações com atores internacionais (Johanson e Vahlne, 1977) através das quais a empresa ganha conhecimento experiencial por meio da aprendizagem pela prática (Penrose, 1959).

Desta forma o conhecimento apresenta-se como um fator essencial para o sucesso de um processo de internacionalização. O acumular de conhecimento experiencial é considerado um importante fator para a redução da incerteza percebida do mercado e leva a empresa a um maior compromisso com o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977).

São várias as abordagens que contribuíram para a compreensão daquilo que é o fenómeno de expansão internacional, podendo ser identificados diferentes fluxos na literatura.

Neste trabalho, procuramos aprofundar os processos de internacionalização nos quais o conhecimento desempenha um papel fulcral. Deste modo, e seguindo investigações anteriores sobre internacionalização de PMEs, na revisão da literatura consideramos, fundamentalmente, quatro padrões como os mais ajustados a um processo de

internacionalização com estas características: a internacionalização gradual ou o modelo evolucionário, conforme proposto pelo modelo de Uppsala, o modelo baseado na Inovação comumente denominado por Modelo I, a internacionalização radical proposta por investigações sobre *Born Globals* e *International New Ventures*, incorporando-se aqui a internacionalização radical, mas tardia, como evidenciado pelas chamadas *born-again global*. (Olejnik e Swoboda,, 2012) e o modelo de internacionalização baseado no conhecimento proposto por Kais Mejir e Katsuhiko Umemoto.

Embora todos estes processos ou modelos de internacionalização tenham no seu amago o conhecimento, neste resumo apenas destacamos o Modelo evolucionário de Uppsala.

O Modelo Uppsala de Internacionalização, desenvolvido por (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Vahlne, 1990) tem a sua base teórica na teoria comportamental da empresa e na teoria dos recursos de Penrose (1959) sobre o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Neste modelo, a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional através da aquisição, integração e uso do conhecimento sobre os mercados e operações no exterior e, simultaneamente aumenta o compromisso com o mercado externo. Como argumentam Johanson e Vahlne (1977), os pressupostos básicos do modelo são que a falta de tal conhecimento é o principal obstáculo para o processo de internacionalização da empresa e para o desenvolvimento de operações internacionais, e que o conhecimento necessário pode ser adquirido principalmente através de operações no exterior.

Já antes Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) tinham distinguido quatro estágios ou etapas sucessivas, em que cada um representa um maior grau de envolvimento internacional (Etapa 1 - Nenhuma atividade regular de exportação; Etapa 2 - Exportar através de representantes independentes (agente); Etapa 3 - Filial de vendas e; Etapa 4 - Produção / fabricação).

Esta sequência de etapas é denominada de cadeia de estabelecimento. Neste modelo, e para explicar a extensão das atividades ao novo mercado, os mesmos investigadores também definiram o conceito de distância psíquica constituída por fatores como a linguagem, a cultura e os sistemas políticos que impedem ou perturbam os fluxos de informação entre empresa e mercado. Um dos pressupostos do modelo é que as empresas

entram sucessiva e gradualmente em novos mercados associados a uma distância psíquica maior.

Para explicar a característica incremental da internacionalização, o modelo de Uppsala representa um modelo dinâmico em que um ciclo de eventos constitui o ponto de partida de entrada para o próximo. De acordo com o modelo, faz-se uma distinção entre o aspecto estático e o aspecto dinâmico do processo de internacionalização. O conhecimento do mercado e o comprometimento do mercado (aspecto estático) afetam as decisões de compromisso e as atividades atuais (aspecto dinâmico) (Johanson e Vahlne, 1990), sendo que, o conceito de compromisso de mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de compromisso.

Assim, o processo de internacionalização subjacente à teoria de Uppsala está intimamente ligado à transferência de conhecimento e a todas as suas condicionantes. Torna-se, por isso, essencial analisar os fatores que influenciam o processo de transferência de conhecimento.

É vasta a literatura que identifica vários recursos que têm impacto no processo de transferência de conhecimento e também é aceite que não é possível dissociar o fenómeno da transferência de conhecimento da capacidade de absorção, uma vez que esta se relaciona com a capacidade de aprendizagem das organizações e com a capacidade que as organizações que iniciam um processo de internacionalização têm de ter para criar e implementar o conhecimento necessário para construir, modificar ou renovar as suas capacidades organizacionais de acordo com as condições inconstantes de mercado.

Adotámos a definição de capacidade de absorção preconizada por (Zahra e George, 2002) como um conceito multidimensional identificando quatro dimensões: a aquisição, a assimilação, a transformação e exploração (cf. Tabela 2.8).

### **2.6.3. Fatores fundamentais para o sucesso da transferência de conhecimento na internacionalização**

Podemos, portanto, nomear fatores influenciadores do constructo capacidade de absorção. Optámos por dividi-los sob três perspetivas: numa perspetiva relacionada com o contexto específico da internacionalização (tais como a importância do expatriado, a autonomia da subsidiária, a experiência no país anfitrião e a distancia cultural), uma outra de nível

organizacional (tais como a cultura, a liderança, a estrutura, a confiança, a estrutura organizacional, os fluxos de informação e a tecnologia), e por fim, dedicamos a nossa atenção aos que afetam a capacidade de absorção ao nível individual sobre os quais incide o nosso estudo (tais como a motivação, a personalidade, a complexidade da tarefa e o ambiente de trabalho), são estas três perspectivas que resumimos a seguir.

Num contexto de internacionalização, é natural que o desenvolvimento do processo de internacionalização, origine a criação de subsidiárias, as quais podem ser vistas como partes de uma cadeia global de valor agregado. A importância da criação de uma subsidiária no exterior reside não apenas nas suas funções orientadas para as transações (tais como vendas e distribuição), mas também, e talvez mais fundamentalmente nas suas funções orientadas para o relacionamento (como por exemplo a co-produção de conhecimento de mercado, com a sede e, eventualmente, com outras subsidiárias).

Nesse contexto a ligação de uma subsidiária com outras subsidiárias e/ou com a casa mãe constitui um valioso recurso operacional, porque essa ligação coesa proporciona um entendimento e uma interpretação do conhecimento do mercado na mesma organização (Inkpen, 1998). Um vínculo mais forte à rede implica que, mesmo que estejam localizadas num país de acolhimento diferente, permanecem intimamente relacionadas, promovendo-se assim a cooperação e a aprendizagem.

Por outras palavras, apesar das barreiras culturais e linguísticas, uma relação que incentiva comunicações frequentes e abertas entre as subsidiárias, ou entre a subsidiária e a casa mãe ajuda a superar tais barreiras através da criação de capital relacional sob a forma de comunicação, confiança e intercâmbio recíproco. Paralelamente à noção de capital social, uma ligação relacional estreita pode promover a partilha de informações. Como as subsidiárias operam em diferentes condições ambientais, o conhecimento obtido nos seus países anfitriões provavelmente será diferente, logo, quando essa informação tão diversificada é partilhada entre aqueles que fazem parte da rede e cujos laços relacionais estão vinculados, podem ser gerados resultados de maior qualidade.

Nesta perspetiva identificámos alguns fatores que afetam a capacidade de absorção, na medida em que a subsidiária constitui-se como um valioso recurso de captação de conhecimento e de criação de relações intra-organizacionais (entre a casa mãe e subsidiária

e eventualmente entre subsidiárias da mesma organização) e interorganizacionais (entre a subsidiária e as entidades locais).

Desde logo o expatriado, fazendo parte da subsidiária, é uma figura central no processo de transferência de conhecimento, sendo considerado um elemento facilitador na transferência de conhecimento explícito específico da organização para a subsidiária, nomeadamente para os colaboradores locais. É também um elemento de ligação entre as culturas local e a nativa, mas também é essencial na transferência de conhecimento da subsidiária para a casa mãe, em todos estes processos a motivação do expatriado e a sua experiência prévia revelam-se condicionantes importantes.

Outro fator importante identificado foi a capacidade autónoma de decisão da subsidiária, ou seja, o seu grau de autonomia, que permite aumentar a sua capacidade de inovação e potenciando a sua capacidade de aprendizagem.

Outro dos fatores ligado ao contexto diz respeito ao acumular de experiência no país anfitrião, fator este corroborado pelo modelo de internacionalização de Uppsala, no qual a empresa com o passar do tempo vai aumentando o seu envolvimento no país anfitrião ao mesmo tempo que vai acumulando conhecimento. Este acumular de conhecimento está intimamente relacionado com a capacidade de aprendizagem e inerentemente com a capacidade de absorção tanto da casa mãe como da subsidiária.

A distância cultural foi também identificada como um elemento impactante da capacidade de absorção e ao mesmo tempo do processo de internacionalização através do condicionamento de vários tipos de decisões, tais como a localização da subsidiária, a forma de entrada no mercado estrangeiro. No modelo de Uppsala este fator afeta todas as etapas do processo de internacionalização, desde o estágio de pré-investimento ao pós-investimento.

Percebendo que a nível organizacional o conhecimento é o conjunto de entendimentos coletivos entre os membros da organização sobre as habilidades, rotinas e informações que se referem a operações específicas da organização, materializando-se assim a ideia chave sobre o papel do conhecimento na teoria da empresa baseada nos recursos de Penrose (1959), bem como a conceptualização do conhecimento num contexto de transferência de conhecimento dentro de empresas internacionais (Ciabuschi et al, 2010).

Identificámos outros fatores, distintamente organizacionais, tal como argumentado por Cohen e Levinthal (1990), impactantes da capacidade de absorção. Examinámos aspetos do *design* organizacional, salientamos a importância da estrutura organizacional, que como recurso de ordem superior (Ljungquist, 2007) é essencial no suporte e desenvolvimento do processo de transferência de conhecimento, tendo para isso de ser flexível (Miesing, 2006), descentralizada (Koontz, 1990), informal (Chen e Huang, 2007) e pouco complexa (Morales et al., 2007).

Salientámos também a necessidade da existência de uma comunicação frequente, quer entre os colaboradores da subsidiária, quer entre a casa mãe e a subsidiária. Percebemos a influência da forma organizacional e evidenciamos que os laços multifuncionais, a rotação e conexão social aumentam a capacidade de absorção (Jansen, Van den Bosch, e Volberda, 2005). Também identificamos a cultura organizacional como fator relevante na capacidade de absorção das empresas Khoja e Maranville (2010), percebemos que uma cultura organizacional “amiga” da inovação e que estimula o processo criativo é um aspeto importante a ter em conta (Alavi e Leidner, 2001; Davenport e Prusak, 1998) assim como a experiência e a heterogeneidade da liderança ou que os gestores de topo têm na promoção da cultura organizacional, na comunicação dos objetivos organizacionais (O’Dell e Grayson, 1999; Carpenter e Fredrickson, 2001).

Realçamos, também, outros aspetos de carácter organizacional tais como a confiança entre os colaboradores, como sendo essencial para impulsionar a abertura social e a partilha de conhecimento e, simultaneamente, diminuir o risco da desvalorização da posição hierárquica que cada colaborador tem por deter o conhecimento. E, por fim, a importância que a tecnologia desempenha não só no processo de recolha, partilha, utilização e armazenamento de conhecimento, mas também na eliminação de barreiras relativas à integração do conhecimento na organização, permitindo eliminar a sua dispersão e facilitar o seu acesso a toda a organização.

Apesar da capacidade de absorção ser um tópico de investigação que nas últimas três décadas tem concentrado a atenção de muitos investigadores e de se saber que a capacidade de absorção de uma organização depende das capacidades individuais de absorção dos membros que a compõem (Lane et al., 2006), reparámos, no entanto, que a investigação ainda é escassa relativamente a sua análise do ponto de vista individual, apesar de nos anos mais recentes os investigadores terem examinado a ligação entre a

capacidade de absorção da empresa e uma série de comportamentos ou características de nível individual, incluindo o comportamento de cidadania organizacional (Hart et al., 2016), a orientação e o comportamento de aprendizagem individual (Martinkenaite e Breunig, 2016; Yao e Chang, 2017), a interação social (Hotho et al., 2012; Tortoriello, 2015) e a liderança (Flatten et al., 2015).

Centramos, por isso, a nossa investigação na dimensão pessoal da capacidade de absorção como fator que influencia a transferência de conhecimento e acompanhamos a descrição feita por Cohen e Levinthal (1990) como a capacidade de uma empresa de reconhecer, valorizar, assimilar e aplicar novos conhecimentos externos para a beneficiar. Assim, definimos capacidade de absorção de nível individual como a capacidade do indivíduo de identificar e assimilar o conhecimento externo e utilizá-lo para gerar benefícios no seu desempenho.

Seguindo o trabalho de (Minbaeva et al., 2012) acolhemos que a motivação desempenha um papel fulcral na capacidade de absorção e na transferência de conhecimento ao nível individual e, num contexto internacional, afeta também a performance do processo de internacionalização, uma vez que a ele é inerente a ação dos indivíduos, seja o expatriado sejam os locais.

No nosso trabalho, e relativamente aos fatores individuais, focámo-nos na motivação do colaborador da subsidiária, do ponto de vista do expatriado, no desempenho do seu papel de recetor de conhecimento da casa mãe e emissor de conhecimento para os funcionários nacionais da subsidiária no país anfitrião, e também, do ponto de vista do colaborador local da subsidiária, no seu papel de recetor de conhecimento. Procurámos entender o efeito da motivação dos indivíduos no resultado do processo de internacionalização.

Acompanhando o preconizado por Mullins, 2005 quanto à classificação dos tipos de motivação, classificamo-la em dois tipos: a motivação intrínseca, relacionada com uma recompensa psicológica e intangível, entendida como íntima do colaborador que pode ser gerada pela necessidade de descoberta de novos conhecimentos, de desafio ou conquista pessoal ou até de reconhecimento profissional; e a motivação extrínseca, que visa recompensas tangíveis, uma vez que tem normalmente associada uma compensação económica ou similar.

Achamos que a primeira tem um impacto maior do que a segunda, o colaborador com uma maior motivação intrínseca desenvolve uma maior propensão para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento, isto é, maior capacidade de absorção potencial e realizada. No entanto, a capacidade de absorção realizada depende das condições de trabalho disponibilizadas.

Independentemente do ator em causa, a motivação desempenha um papel central no processo de transferência de conhecimento e por indissociabilidade relativamente à capacidade de absorção individual. Deste modo, distinguimos dois tipos de motivação, a motivação intrínseca, relacionada com uma recompensa psicológica, entendida como íntima do colaborador que pode ser gerada pela necessidade de descoberta de novos conhecimentos, de desafio ou conquista pessoal ou até de reconhecimento profissional; e a motivação extrínseca, esta relacionada com recompensas tangíveis, tais como benefícios salariais ou similares, promoção profissional ou melhores condições de trabalho.

## **2.7. Questões de investigação**

No seguimento da revisão da literatura as questões de investigação seguintes:

1. De que forma a capacidade da empresa para transferir o conhecimento é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária angolana?
2. Em que termos a capacidade de absorção da subsidiária angolana decorre da capacidade de absorção individual dos seus colaboradores?
3. De que modo a aplicação e a transformação do conhecimento recebido no contexto angolano (isto é, desempenho alcançado) é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária?

## **3. Metodologia**

Tendo como objetivos identificar as relações que existem entre (1) transferência de conhecimento e capacidade de absorção, (2) capacidade de absorção da subsidiária e a capacidade de absorção individual (3) capacidade de absorção e o conhecimento adquirido, seguimos uma metodologia nos termos das secções seguintes.

De seguida explicamos o desenho da investigação seguido para responder às questões de pesquisa do estudo. O objetivo desta tese é fornecer evidências através de estudos de caso das relações que existem entre 1) transferência de conhecimento e capacidade de

absorção; 2) capacidade de absorção organizacional e capacidade de absorção individual; e 3) capacidade de absorção e a aplicação do conhecimento adquirido.

### **3.1. Método de investigação**

#### **3.1.1. Estudo de caso**

O estudo de caso como método de investigação tem ganho considerável popularidade e desafiante para investigar pequenas e médias empresas por causa das suas características inerentemente únicas (Coviello e Martin, 1999). Ao longo do tempo, também têm sido muitos os estudos que examinaram temas relacionados com a transferência de conhecimento e a internacionalização de pequenas empresas, adotando a metodologia de estudo de caso (Oviatt e McDougall, 1994).

Este facto acontece pela razão que este método consegue fornecer a profundidade e a riqueza necessárias para entender o fenómeno dentro do contexto em que ele é colocado. É um método que permite compreender um fenómeno social complexo, mantendo uma abordagem holística e as características dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais ou processos de gestão (Yin, 2003).

O método de múltiplos casos também tem sido utilizado para obter informações através de replicação, com o objetivo de revelar padrões comuns entre os múltiplos casos. Neste estudo o número de casos são quatro enquadrando-se nos limites considerados adequados para estudos qualitativos que estão entre quatro e dez casos (Eisenhardt, 1989; e Yin, 2003).

É importante ressaltar que a investigação tem caráter exploratório e visa fornecer pistas para novas investigações sobre o tema.

Apesar de muitos dos trabalhos sobre transferência de conhecimento utilizarem abordagens quantitativas, através de realização de *surveys* com grandes amostras e muitos destes envolverem geralmente um ou dois países, de acordo com Li e Hsieh (2009) estudos desta natureza nem sempre conseguem capturar questões mais subjetivas e portanto, incapazes de responder a todas as questões. Assim, como o campo desta investigação ainda carece de desenvolvimentos, em especial ao analisar-se a relação das PME portuguesas

com as suas subsidiárias localizadas em Angola e a capacidade de absorção individual nesse contexto, parece que a abordagem qualitativa apresenta-se como sendo adequada.

Este estudo adotou um desenho de estudo de caso descritivo porque a questão de investigação e sub questões lidam com relacionamentos que precisam ser rastreados ao longo do tempo. Neste tipo de caso o objetivo do estudo é apresentar dados que esclareçam como e porquê os eventos ocorreram e refletir uma relação entre a causa e o efeito.

Esta opção por uma investigação descritiva decorre do facto de considerámos como o método mais apropriado para descrever as características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e esta abordagem qualitativa procura através de um conjunto de dados, encontrar ligações entre categorias e conceitos de maneira a construir pressupostos teóricos suficientemente validos que permitam a sua generalização.

Foi necessário saber exatamente o que se pretende com a investigação, quando, onde, como, pretendeu-se descrever com exatidão e rigor os fatos e fenómenos de determinada realidade. Neste estudo o processo de transferência de conhecimento e o seu impacto na performance da subsidiária da PME portuguesa, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do investigador é conhecer determinada comunidade, as suas características, valores e problemas relacionados.

Assim, em muitas investigações este tipo de pesquisa (qualitativa) surge como um método de investigação favorável devido à sua afinidade com a natureza dos fenómenos sob investigação (Morgan e Smircish, 1980). Isso é corroborado também por Pratt (2009) que sugeriu que a pesquisa qualitativa é apropriada para responder a perguntas do tipo “Como” e para compreender o mundo a partir das perspetivas dos informantes. Também Morgan e Smircich (1980) entenderam a pesquisa qualitativa como uma abordagem apropriada para este tipo de investigação, porque a teoria pode ser desenvolvida a partir da natureza dos fenómenos sociais a serem explorados.

Nesta abordagem começamos por definir uma pergunta de investigação primária e embrionária. De seguida, seleccionamos e identificamos os indivíduos/População de estudo da recolha de dados, definimos a pergunta de investigação e encetamos um longo processo de recolha de dados. Este processo teve como objetivo permitir a constante verificação do fenómeno. É no decorrer do processo de interpretação e recolha de dados que executamos

um minucioso processo contínuo de redefinição e aperfeiçoamento da teoria que está a ser construída. Como ferramentas utilizadas no processo qualitativo para a recolha de dados, utilizamos entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo.

Salienta-se ainda que o investigador não exigiu nem teve controlo sobre os eventos comportamentais reais e o estudo centrou-se num fenómeno que é contínuo e recorrente nas organizações. Assim, a abordagem do estudo de caso foi determinada como a mais apropriada, as sub-questões de investigação (definidas pelos seus objetivos) procuram evidenciar as relações entre a capacidade de absorção individual e a organizacional e a relação desta última com a transferência de conhecimento e o impacto na performance do processo de internacionalização.

### **3.1.2. Definição da questão de investigação de partida**

A questão de investigação do estudo procurou explorar e fornecer evidências de relações entre a internacionalização da empresa e a transferência de conhecimento, e entre a transferência de conhecimento e a capacidade de absorção da subsidiária. Assim, este estudo centra-se na grande questão de investigação de partida:

Como é que a transferência de conhecimento (TC) no âmbito do processo de internacionalização das PME afeta a performance do processo de internacionalização? Para responder a essa questão, três objetivos de investigação foram identificados.

Na Tabela da 3.1 seguinte pretende-se mostrar as sub-questões de investigação e os seus objetivos resultantes da questão de investigação principal.

**Tabela 3.1 – Perguntas de investigação e objetivos da investigação**

|   |  |
|---|--|
| <b>Abrangência da questão de investigação</b> | A transferência de conhecimento (TC) no âmbito do processo de internacionalização das PME portuguesas para o mercado angolano.   |
| <b>Sub questões de investigação</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De que forma a capacidade da empresa para transferir o conhecimento é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária angolana?</li> <li>2. Em que termos a capacidade de absorção da subsidiária angolana decorre da capacidade de absorção individual dos seus colaboradores?</li> </ol> |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
|                                  | 3. De que modo a aplicação e a transformação do conhecimento recebido no contexto angolano (isto é, desempenho alcançado) é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária?  |
| <b>Objetivos da investigação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a transferência de conhecimento influencia a CA</li> <li>• Como a CA organizacional é influenciada pela CA individual.</li> <li>• Como a CA influencia a performance do processo de internacionalização.</li> </ul> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 3.2. Recolha de dados

Descrevemos agora o processo de investigação e demonstramos como o investigador seguiu e aplicou os procedimentos delineados no guia de investigação de estudo de caso de Yin (2003). O processo de pesquisa foi dividido em três fases que descrevem as ações do investigador:

- a) Definir os parâmetros do estudo, a questão de investigação e o seu desenho;
- b) Preparar a coleta de dados, realizar a coleta de dados e iniciar a análise qualitativa dos dados;
- c) Completar a análise dos dados (análise casuística e transversal), concluir com base nos resultados, e relacionar os resultados do estudo com a literatura.

Assim passamos a descrever as etapas realizadas na abordagem de investigação de estudo de caso múltiplo. Dividimos o processo em três etapas, na primeira definimos os parâmetros da investigação e o design, na segunda, preparamos e conduzimos a coleta de dados e iniciamos a sua análise, e por último na terceira etapa, completamos a análise e reportamos os achados e as conclusões.

Em cada uma dessas etapas desenvolvemos alguns passos que descrevemos a seguir:

Na primeira etapa definimos como principais passos a tomar os seguintes:

- 1.1. Definir as questões de investigação e a unidade de análise – Unidade de análise: a PME e a sua subsidiária;

1.2. Estabelecer o contexto teórico baseado na literatura e elaborar as proposições para teste – definimos três questões de investigação foram propostas de acordo com a revisão da literatura;

1.3. Determinar o design da investigação, criar o protocolo do estudo de caso, especificar a população a estudar e a estratégia de seleção da amostra- Múltiplos estudos caso de PME com subsidiárias em Angola.

Na segunda etapa definimos quatro passos fundamentais a executar:

2.1. Selecionar os casos de acordo com a amostragem de conveniência –Quatro casos que permitem a replicação literal;

2.2. Conduzir a coleta de dados – Condução de entrevistas com os expatriados responsável pela Subsidiária e gestor nacional com ligação à subsidiária, outros se sugeridos pelos participantes, a consulta de outros documentos das empresas disponíveis;

2.3. Transcrever as entrevistas – Todas as entrevistas foram transcritas, todos os dados foram enviados aos participantes para verificarem a sua integridade e validade;

2.4. Codificar e tratar dos dados – Codificar e fazer o tratamento das transcrições das entrevistas utilizando o software MaxQda®.

Na terceira e última etapa definimos como principais passos a efetuar os seguintes:

3.1. Analisar os dados dos casos (Intra caso e inter casos) – Vincular os dados de estudo de caso às proposições de estudo para confirmar ou não as relações teóricas com as evidências coletadas;

3.2. Obter as conclusões da análise e responder às questões de investigação – Cruzar e obter conclusões e comparar as descobertas com a literatura conflituante ou de apoio. Refinar e as questões com base nas descobertas;

3.3. Redigir as conclusões - Redigir descobertas cruzadas de casos e tirar as conclusões

### **3.2.1. População de estudo**

Globalmente, as pequenas e médias empresas (PMEs) são poderosas fontes de crescimento, de emprego, e são a espinha dorsal do empreendedorismo. Elas são reconhecidas como as que mais contribuem para os PIBs nacionais e ainda as que mais contribuem para as exportações e para a criação de emprego, o que significa que desempenham um papel crucial no perfil sócio económico dos Países, e Portugal não é exceção.

No caso português, e conforme dados de 2018, elas são uma importante parcela do tecido empresarial português. Representam atualmente 99,90% num total de 1 333 649 das empresas nacionais (Pordata, 2020) são responsáveis por 3 344 792 postos de trabalho suportando 77,42% do emprego gerado no país. Em conjunto, revelam 56,5% do volume de negócios das empresas em Portugal num valor total de 248 445 M€ (Pordata, 2020). É importante realçar também que o número de pequenas e médias empresas (PME) que operam nos mercados estrangeiros tem vindo a crescer lenta mas constantemente e o intervalo de tempo desde a formação inicial das empresas até à sua primeira internacionalização é também mais curto (Nummela, 2002).

### **3.2.2. Amostra de conveniência – unidade de análise**

Central para este tema é a subsidiária, que identificamos como a unidade de análise para este estudo.

Este estudo adotou uma estratégia de amostragem intencional e de conveniência, as razões desta limitação prendem-se com a dificuldade em aceder aos responsáveis das empresas enquadradas nos critérios identificados e obter uma resposta positiva e disponibilidade relativamente ao agendamento das reuniões necessárias para a sua participação neste estudo.

Assim, desta amostra fazem parte quatro empresas com as seguintes características, uma empresa de comércio de equipamento e peças para hotelaria e restauração, uma empresa de comércio de produtos químicos e farmacêuticos, uma de venda por grosso e a retalho de material hidráulico e pneumático e uma empresa de fabrico de mobiliário de cozinha. Foram realizadas no total oito entrevistas, em todas as empresas foram entrevistados os responsáveis pela subsidiária em Angola e também o gerente ou

administrador responsável em Portugal ao qual reporta o expatriado responsável pelas operações em Angola.

Para garantir a delimitação adequada do caso, foram amostradas empresas (nos setores selecionados) com menos de 250 colaboradores uma vez que este é o critério de dimensão para se considerar pequenas e médias empresas (IAPMEI, 2020) e foram escolhidas 4, para permitir a lógica de replicação (Yin, 2003), todas as escolhidas têm subsidiárias em Angola.

### **3.2.3. Condução da coleta de dados**

O método de estudo de caso pode ter diversas fontes de evidências. Yin (2003) aponta seis: entrevista, documentos e arquivos, observação direta, observação participante e artefactos físicos. Segundo o mesmo autor nenhuma destas estratégias apresenta vantagens indiscutíveis relativamente às outras, verificando-se entre elas uma relação de complementaridade.

Assim, a entrevista é uma técnica para estabelecer ou descobrir perspectivas e compreender detalhadamente as atitudes, os valores e as motivações em relação aos comportamentos das pessoas em determinados contextos sociais (Bauer e Gaskell, 2002). Segundo Yin (2003), ela pode ser de natureza aberta, isto é, os entrevistados são indagados, tanto sobre os dados, quanto sobre a sua opinião acerca dos mesmos. Esse tipo de entrevista é caracterizado como sendo em profundidade, pois procura obter o máximo de informações possíveis da pessoa inquirida, foi considerado o método mais preciso devido à sua abertura e carácter flexível, e também por permitir observações mais detalhadas e exatas (Dearnley, 2005), este método mostra-se o mais adequado se um investigador quiser indagar sobre a experiência de alguém e a sua atitude, bem como permite obter *insights* sobre o estudo que podem ter sido, eventualmente, perdidos em investigações anteriores (Kühlmann e Hutchings, 2010). No nosso trabalho a entrevista é semiestruturada, isto é, segue um conjunto de perguntas derivadas do protocolo do estudo de caso. Nessa situação, pode com antecedência enviar-se o roteiro para que o entrevistado possa preparar-se adequadamente, que foi o que foi feito. Se considerar pertinente, o investigador pode também explorar outros assuntos relacionados com as perguntas de base, não se limitando somente ao protocolo inicial. A entrevista pode ser, ainda, estruturada, ou seja, seguindo as linhas de um *survey*.

Neste trabalho foram recolhidos dados primários sob a forma de entrevistas semiestruturadas, memos e como dados secundários, recorremos a três tipos de fontes: documentos de arquivo, documentos fornecidos pelos entrevistados e os websites das empresas.

A principal fonte de dados deste estudo foram entrevistas semiestruturadas, aprofundadas com base em conjuntos pré-preparados de perguntas com os gestores e especialistas localizados em Portugal e nas subsidiárias localizadas em Angola, deste modo, as entrevistas foram concluídas com dois indivíduos de cada empresa estudada. Em todos os casos, o expatriado que participou no estudo, era responsável pela estratégia da empresa e tinha uma forte compreensão do envolvimento internacional da empresa no período do seu mandato. Cada entrevista durou aproximadamente entre 45 e 60 minutos e por motivos relacionadas com a pandemia, todas foram realizadas remotamente via *Zoom*, *Microsoft Teams* ou *Google Meet* entre maio e outubro de 2021. Globalmente, foram realizadas cerca de 6 horas de entrevistas com uma duração média de 50 minutos cada.

O protocolo de entrevista foi revisto após a primeira entrevista para corrigir e rever as perguntas com base na facilidade de entendimento dos participantes ao que foi perguntado durante a entrevista. O protocolo da entrevista final (ver Anexo A) foi adotado para todas as entrevistas subsequentes.

Previamente às entrevistas, sempre que foi possível foi mantida uma conversa informal, na qual foram obtidas informações pertinentes e complementares à entrevista, assim, todos os participantes foram convidados a olhar para trás e descrever as mudanças que ocorreram na sua empresa desde o início do processo de internacionalização, ao analisar essas mudanças, foram estabelecidos como principais objetivos, a identificação de factos, projetos, metas e situações de crise, e foram também abordados outros tópicos sobre o histórico dos participantes e da empresa, as motivações e o envolvimento da empresa nos mercados externos específicos e a importância desse envolvimento, estas informações foram registadas em memos dedicado a cada empresa.

Ao discutir eventos de internacionalização, os participantes foram convidados a discutir as mudanças subsequentes ocorridas ao envolvimento internacional da empresa, o que foi aprendido, quais as suas experiências, quais as dificuldades que ultrapassaram, e

como isso teve um impacto sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização, isto é, na performance da subsidiária.

Essas entrevistas procuraram capturar informações cruciais relativamente à performance da subsidiárias e sobre os aspetos considerados fundamentais para o processo de aprendizagem e implementação do conhecimento adquirido, e como eles evoluíram durante o processo de internacionalização da subsidiária, e também a importância e o percurso pessoal dos entrevistados no processo.

Neste estudo, o primeiro constructo estudado foi a capacidade de transferência de conhecimento, isto é, se houve ou não transferência, como foi realizada (que mecanismos foram utilizados) e o que foi transferido (conhecimento tácito ou explícito). A base teórica para a avaliação deste constructo foram os estudos de Kogut e Zandler (1992), Nonaka (1994), Szulanski (1996), Argote e Ingram (2000).

O segundo constructo estudado foi a capacidade de absorção, que foi estudada a partir da teoria introduzida por Zahra e George (2002) que separaram a variável em dois subconjuntos: a capacidade potencial e a capacidade realizada, e foi fundamentado tendo em consideração o trabalho realizado por Cohen e Levinthal (1990) e a investigação sobre capacidade de absorção especificamente em alianças estratégicas, feita por Lane e Lubatkin (1998).

O terceiro constructo e último a ser analisado foi a aplicação do conhecimento adquirido que foi estudada a partir do trabalho de Herzberg, (1987), do trabalho desenvolvido por Mullins (2005) e Minbaeva et al., (2012) que dividiram a motivação em dois tipos intrínseca e extrínseca e também debruçaram-se sobre a motivação individual e o seu papel na transferência de conhecimento para a subsidiária.

### **3.2.3.1. Outras fontes de dados**

Dados adicionais foram coletados para que o contexto dos casos pudesse ser adequadamente representado e analisado. Os documentos solicitados incluem memorandos internos, relatórios, objetivos anuais. Outra fonte de dados utilizada foi a informação pública secundária, incluindo os websites das empresas.

### **3.2.3.2.Memos**

Os memorandos foram usados como uma ferramenta primária de tomada de sentido durante a coleta de dados e em determinados processos de análise (Miles e Huberman, 1994). Para além dos memos já anteriormente mencionados, o investigador escreveu resumos dos temas importantes e ideias que surgiram a partir dos casos, enquanto estava a completar a codificação das transcrições das entrevistas e analisar os documentos da empresa. Estes foram particularmente úteis para acompanhar os pensamentos e as ideias que foram posteriormente usados durante a redação da análise de casos.

Todos os entrevistados foram expostos ao mesmo guião de entrevista, independentemente da sua função e da empresa a que pertencem. Este procedimento permitiu ao autor cruzar informações relevantes fornecidas pelos diferentes entrevistados, para além de permitir um aprofundamento das questões do guião em função de cada realidade encontrada. Com o objetivo de evitar os enviesamentos retrospectivos, as informações recolhidas nas entrevistas foram, sempre que possível, cruzadas com outras fontes de dados, nomeadamente com documentos fornecidos pelos entrevistados.

## **3.3. Tratamento de dados**

Realçamos a importância que damos à robustez dos dados, desde logo na sua recolha, como podemos constatar pelos procedimentos e protocolos adotados, mas também no seu tratamento, o qual passamos a explicitar.

### **3.3.1. Utilização de software – MaxQda®**

Transcrevemos, codificamos manualmente e analisamos as entrevistas. O processo foi suportado pelo software MaxQda® considerada uma ferramenta útil para análises de dados quantitativos e qualitativos (Heckemann et al., 2017), aplicamos o procedimento de análise qualitativa de conteúdo, isto é, um método de investigação para a interpretação do conteúdo dos dados de texto através de um processo sistemático de classificação, codificação e identificação de temas ou padrões (Rozkwitalska et al., 2017). Este software permitiu o armazenamento e categorizou as informações, ajudou na criação de categorias, e no cálculo de frequências de palavras, na quantificação do número de segmentos codificados bem como no estabelecimento de relações entre palavras e conceitos.

Como exemplo apresentamos na Tabela 3.2 o sistema de codificação adotado da dimensão “Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano” (a codificação completa pode ser vista no Anexo B)

Foram contabilizados pelo software MaxQda®, somadas as três dimensões, 635 segmentos de entrevistas codificados (a totalidade dos segmentos codificados que podem ser consultados no Anexo C) e que puderam sustentar a análise das questões de investigação e as conclusões do estudo. O reforço da importância relativa do segmento codificado, de modo a gerar uma quantificação de mecanismos qualitativos é dada por uma maior ou menor frequência de textos em cada subcategoria dentro de uma categoria e, por conseguinte, numa dada dimensão.

**Tabela 3.2 – Exemplo de sistema de categorização usando a dimensão Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano**

| Sistema de codificação   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Dimensão   | Categoria principal                            | Categoria genérica   | Subcategoria (variável de inferência)   |
| 3. Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano | 1. Aplicação do conhecimento no contexto local | 1. <i>Performance</i> da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 1. Aumento dos resultados da subsidiária<br>2. Aumento do volume de negócios<br>3. Aumento do número de colaboradores<br>4. Diminuição do número de erros<br>5. Inserção em novos mercados<br>6. Novas oportunidades de negócio<br>7. Mais produtividade no trabalho<br>8. Extensão do <i>portfolio</i> de negócios |
|  |  | 2. Capacidade de absorção realizada  | 1. Introdução de processos/produtos com roupagem local<br>2. Melhoria do desempenho operacional da subsidiária<br>3. Aumento da capacidade competitiva<br>4. Capacidade de resposta às necessidades.  |

### **3.3.2. Fiabilidade e confiabilidade**

#### **3.3.2.1. Validade dos constructos**

Para garantir a validade de constructo, é necessário estabelecer as medidas corretas para a fenómeno em estudo (Yin, 2003). A definição e operacionalização de todos os constructos (a transferência de conhecimento, a capacidade de absorção) foram fundamentadas na revisão da literatura.

O estudo reuniu várias fontes de dados isso incluiu entrevistas, memorandos, documentos da empresa e outras fontes de dados, como informações encontradas nos sites das empresas. Além disso, foi solicitado aos participantes a revisão da transcrição das entrevistas. Esta etapa foi concluída para garantir a integridade dos dados relatados.

#### **3.3.2.2. Validade interna**

A validade interna é uma preocupação em estudos exploratórios, pois diz respeito à exploração de relações causais (Yin, 2003). Assim, a validade interna revela-se de particular importância neste estudo, dado o objetivo do estudo em examinar as relações entre a transferência de conhecimento e performance da subsidiária. Para abordar a validade interna, o investigador contou com duas técnicas analíticas, conforme sugerido por Yin (2003). A correspondência de padrões foi primeiro concluída e envolveu a comparação de um padrão com base empírica (ou seja, a evidência do estudo de caso) com um previsto (ou seja, as relações teóricas delineadas na revisão da literatura). As três proposições foram testadas e refinadas no primeiro caso e, em seguida, testadas e refinadas nos restantes de maneira iterativa.

Relativamente a esta característica, e de modo a dar credibilidade à investigação foram tidos em conta dois princípios. O princípio da “homogeneidade”, cada categoria deve de ser construída segundo um único princípio e dimensão, assim foram retirados sempre trechos de entrevista, frases exatas ou parágrafos inteiros, trechos que definem a ideia ou o significado a ser categorizado e não apenas palavras e, o princípio da “exaustividade” que visa garantir que todas as unidades de registo relacionadas com o propósito da investigação estejam incluídos numa categoria.

#### **3.3.2.3. Validade externa**

De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), a utilização de múltiplos estudos de caso permite a criação de uma teoria mais robusta, pois as proposições estão mais bem

fundamentadas em várias evidências empíricas e também uma exploração mais alargada das questões de investigação e da elaboração teórica.

Quanto ao número de estudos de caso que deveremos utilizar na nossa investigação, alguns autores consideram que é uma questão de difícil resposta mas que está relacionada e é influenciada pelo problema e pelos objetivos da investigação Sinkovics et al., (2005). Da revisão de literatura que realizámos sobre a problemática da construção de teoria a partir de estudos de caso, apenas um autor (Eisenhardt, 1989) faz referência ao número considerado adequado de estudos de caso. Eisenhardt (1989) refere que não existe um número ideal de estudos de caso, mas um número entre quatro e dez casos normalmente funciona bem. Com menos de quatro casos, é muitas vezes difícil a generalização da teoria com maior complexidade e com mais de dez casos rapidamente se torna difícil a gestão da complexidade do volume de dados.

A validade externa foi abordada com a adoção da lógica de replicação (Yin, 2003). As proposições teóricas foram testadas em cada caso individual. Com o uso de casos múltiplos, a lógica de replicação permitiu que resultados semelhantes fossem previstos em replicações literais e a lógica de replicação foi alcançada com a estratégia de amostragem do estudo, escolhendo investigar PME com atividades diferentes e tamanhos variados apenas com uma característica em comum que era terem uma subsidiária no País.

#### **3.3.2.4. Confiabilidade**

A principal forma de recolha de dados foram as entrevistas com os gestores das PME e das subsidiárias selecionadas. A primeira parte da análise dos dados envolveu a transcrição das entrevistas. Depois da análise dos dados transcritos, esses foram comparados com outros documentos e também foi feita uma análise dos dados referentes à empresa em geral e aos seus gestores.

A confiabilidade foi abordada garantindo que a pesquisa possa ser repetida com resultados semelhantes (Yin, 2003). Desde logo na fase de recolha de dados, criando e usando um protocolo de estudo de caso bem organizado.

Como se trata de uma investigação de cunho qualitativo, utilizámos uma técnica para a análise de dados, a análise de conteúdo (Collis e Hussey, 2005). Esta técnica caracteriza-se por ser um método formal para a análise de dados qualitativos que o investigador

emprega quando está perante uma massa de material que deve de fazer sentido. Elo e Kyngä (2008) argumentam que, esta técnica pode ser utilizada para analisar documentos escritos, trata-se de uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo de uma comunicação (Malhotra, 2006). As unidades de análise podem ser palavras, caracteres, temas ou tópicos, foram criadas categorias para a classificação das unidades e a comunicação foi decomposta de acordo com as regras pré-estabelecidas.

Dentro da análise de conteúdo, uma das metódicas análises de entrevistas diz respeito “à análise categorial”. Esta análise tomou em consideração a totalidade dos textos (entrevistas), foram registados e classificados. O método de “categorias” utilizado como modo de organização permitiu a classificação e ordenação da informação conforme vontade e necessidade do investigador. Desta forma face ao volume de informações disponíveis através de entrevistas transcritas, documentos e estatísticas estabeleceu-se a ordem e a organização.

Neste trabalho, as entrevistas foram categorizadas seguindo as orientações de Elo e Kyngä (2007), para quem a análise de conteúdo está organizada em categorias principais ou dimensões, categorias genéricas, e subcategorias ou variáveis de inferência. Assim, a categorização dos dados será dada a) conforme a dimensão; b) conforme as diferentes categorias genéricas e c) conforme cada variável de inferência.

A confiabilidade na análise de conteúdo pode ser alcançada através da descrição detalhada do processo e dos resultados, de modo que o leitor possa ter um entendimento claro sobre a forma como a análise foi conduzida e quais as suas limitações (Elo e Kyngä, 2008), algo que procuramos seguir no presente trabalho. Nesta perspetiva, a elaboração de anexos e tabelas contendo todos os dados sobre a codificação, categorias e entrevistas (Anexos A, B e C), podem ser utilizadas para demonstrar a ligação existente entre os dados e os resultados. Com base numa descrição detalhada dos procedimentos e da construção das categorias será possível fazer uma replicação, um dos objetivos do método científico (Faria, 2014).

Assim na Tabela 3.3 mostramos os passos dados e os processos utilizados para garantir a qualidade da investigação do estudo de caso.

**Tabela 3.3 - Táticas para garantir *design* de investigação de estudo de caso de qualidade**

| <b>Testes</b>          | <b>Descrição</b>  | <b>Tática de estudo de caso</b>   | <b>Fase da investigação</b>   |
|------------------------|---|---|-------------------------------|
| Validade do constructo | Estabelecer as medidas corretas para o fenómeno em estudo   | Utilização de múltiplas fontes de evidência na construção dos casos (entrevistas semiestruturada, registos de arquivo, websites, informação comunicada publicamente, artefactos físicos). | Recolha de dados              |
|                        |   | Os participantes reviram as transcrições das entrevistas para verificar a exatidão dos dados.   | Recolha de dados              |
|                        |   | Refinamento do protocolo do estudo de caso após as primeiras entrevistas para corrigir a redação e o fluxo das perguntas.   | <i>Design</i> da investigação |
| Validade interna       | Estabelecer se inferências causais podem ser feitas, segundo as quais certas condições levam a outras condições | Orientar a correspondência de padrões para determinar as replicações literais e teóricas entre os casos.  | Análise dos dados             |
|                        |   | Abordou explicações alternativas, examinando se a "teoria rival" forneceu explicações rivais.   | Análise dos dados             |
| Validade externa       | Estabelecer se os resultados podem ser generalizados para além dos casos imediatos                              | Utilização da lógica de replicação em estudos de casos múltiplos e seguir o processo iterativo de construção de explicação.   | <i>Design</i> da investigação |
| Confiabilidade         | Demonstrar que a operação do estudo pode ser repetida com os mesmos resultados                                  | Usou um protocolo de estudo de caso para consistência entre os estudos de caso, continuamente focado na empresa e nos componentes da sua base de recursos.                                | Recolha de dados              |
|                        |   | Usou um banco de dados de estudo de caso para armazenar e gerir notas, transcrições, gravações digitais, memorandos e outros documentos primários e secundários.                          | Recolha de dados              |

**Fonte:** Elaboração Própria

### 3.4. Considerações éticas

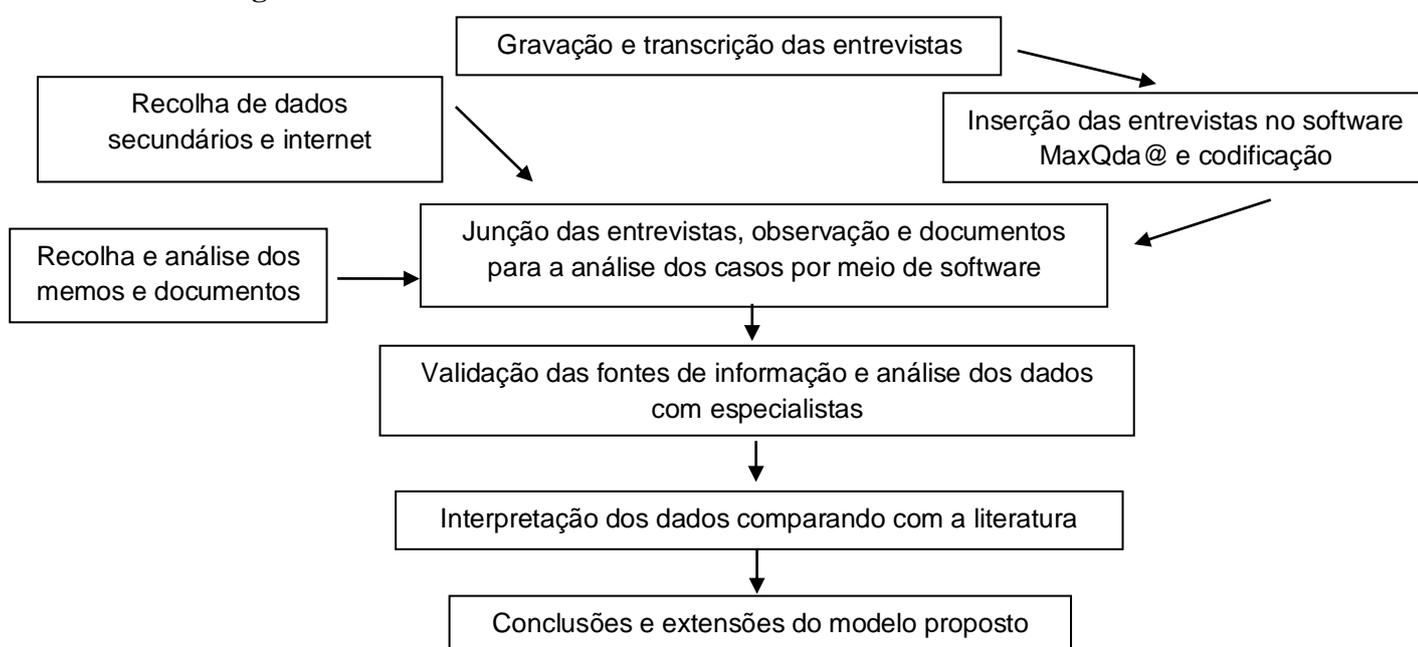
Toda a análise de dados foi orientada pelos princípios éticos que sustentam toda a investigação.

Para lidar com a privacidade, o anonimato e a confidencialidade, foi utilizado um formulário de consentimento que assegura aos entrevistados que as suas informações e identidade se manteriam confidenciais. As informações obtidas para este estudo foram mantidas anónimas - não há nomes ou informações pessoais identificáveis anexadas aos resultados. Apenas o relatório final mostrou perfis de respostas do grupo de participantes disponíveis.

### 3.5. Mapa Cronológico do trabalho de campo

As gravações da entrevista foram reproduzidas e transcritas na íntegra. Uma vez transcritas, o investigador reproduziu as gravações e reviu o seu trabalho de transcrição para garantir a precisão dos dados. Estes dados foram complementados com informações recolhidas antes da realização das entrevistas, enquanto o investigador ouvia as gravações digitais e relia as transcrições. As transcrições e cronogramas foram enviados aos participantes para confirmação da integridade da informação. Posteriormente as entrevistas foram integradas no software MaxQda®. Na Figura 3.1 podemos observar os as etapas envolvidas na recolha e análise de dados da investigação.

**Figura 3.1 – Procedimentos adotados na recolha e análise de dados**



**Fonte:** Adaptado de Polkinghorne (1995)

## **4. Contexto da realização do estudo**

### **4.1. Caracterização do País**

Angola é um País extenso, com uma superfície de 1.246.700 quilómetros quadrados (km<sup>2</sup>), mas demograficamente muito desequilibrado: vastas regiões não têm habitantes ou têm uma densidade demográfica muito baixa. Angola tem uma das mais baixas densidades demográficas, a nível mundial - somente 20,6 habitantes por km<sup>2</sup>.

É uma democracia multipartidária com um regime Presidencial, dividindo-se administrativamente em 18 províncias.

O contexto internacional tem condicionado amplamente a governação. De acordo com as Contas Nacionais publicadas pelo Instituto Nacional de Estatística Angolano (INE), entre 2013 e 2016, a economia angolana registou um crescimento médio de 1,8%, 3,2 pontos percentuais inferior ao verificado no período 2009-2012.

O Recenseamento Geral da População 2014 (Censo 2014) permitiu ter um retrato atualizado da população de Angola, desigualmente distribuídos no território, maioritariamente residentes em áreas urbanas (62,6% da população total) e com uma forte concentração na província de Luanda, onde habitam 6,9 milhões de pessoas (mais de um quarto da população do País), o que equivale a uma densidade de 368 pessoas por km<sup>2</sup>, bem acima da média nacional de 20,7 habitantes por km<sup>2</sup>. Seguem-se como províncias mais povoadas a Huíla, com 2,5 milhões (10%), Benguela, com 2,2 milhões (9%), e o Huambo, com 2 milhões (8%). As províncias com menos habitantes são o Namibe e o Bengo, respetivamente, com 495,3 mil (1,9%) e 356,6 mil habitantes (1,4%). As províncias com menor densidade populacional são o Cuando Cubango e o Moxico, com menos de 5 pessoas por km<sup>2</sup>.

Angola continua a ter uma das mais elevadas taxas de fertilidade (5,9 crianças por mulher, em média, no período 2010-2015), superando a média da África Subsariana (5,1) e bem acima da média dos países de baixo nível de desenvolvimento humano (4,6), o que projeta elevadas taxas de crescimento natural. Tendo por base uma taxa média de crescimento natural da população de 3%, as projeções apontam para que se tenha atingido os 34 milhões de habitantes em 2020.

Com um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 2015 de 0,533 (contra 0,390 em 2000), Angola pertence ao grupo dos países de baixo desenvolvimento humano. Considerando-se a esperança de vida revelada pelo Censo 2014, que estimou para 2014, a Esperança de Vida à Nascimento de um angolano em 60,29 anos, sendo de 57,6 anos para homens e de 63 anos para mulheres.

No domínio da educação destaca-se um aumento de 2,5 milhões de alunos no sistema educativo nacional e uma taxa de alfabetização de jovens e adultos de 75%. Em relação à escolaridade completa dos jovens dos 18 aos 24 anos: 34% possuem a escolaridade completa do ensino primário, 29% completaram o 1º ciclo do ensino secundário e 13% o 2º ciclo. No entanto, ainda existem crianças fora do sistema educativo, por falta de salas de aula, pela precariedade destas, ou ainda por falta de professores com boa formação (Angola, 2018).

No domínio da saúde, registam-se melhorias nas taxas de mortalidade infantil (80 por mil em comparação com 180 por mil em 2009) e de mortalidade de crianças com menos de cinco anos (120 por mil face a 300 por mil no início do século). O estado de nutrição dos angolanos também é uma preocupação, com 38% das crianças a evidenciarem malnutrição crónica moderada e 15% com malnutrição grave, situação que piora nas áreas rurais (Angola, 2018).

As projeções efetuadas apontam para que, entre 2018 e 2022, a economia angolana cresça a uma taxa média de 3%, em termos reais, com uma aceleração do sector não petrolífero e a estabilização do produto petrolífero. Para este cenário, os principais motores do crescimento são os sectores da agricultura (taxa média de 8,9%), das pescas (taxa média de 4,7%), da indústria transformadora (taxa média de 5,9%), construção (taxa média de 3,8%) e serviços - incluindo o turismo (taxa média de 5,8%) (Angola, 2018).

Nos últimos anos, o clima de negócios em Angola tem vindo a beneficiar de um conjunto diversificado de reformas legislativas que visa, entre outros objetivos, simplificar procedimentos e práticas administrativas, incentivar e fomentar o processo de industrialização e diversificação da economia, promover o papel do setor empresarial no desenvolvimento do país passando a caber ao Estado o papel de regulador/orientador do desenvolvimento do comércio externo, por forma a criar um ambiente atrativo à

competitividade e melhorar as condições de realização das operações de investimento privado.

#### **4.2. Caracterização de Angola como mercado de exportação.**

Mercados emergentes como Angola, atraíram cada vez mais PME's, não só pelo crescimento económico e consequente expansão da classe média local, mas também pela crise financeira que afetou a economia nacional, embora se possa constatar um decréscimo da atividade comercial entre os dois países nos últimos anos.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2017, as trocas comerciais portuguesas de bens com Angola registaram exportações no valor de 1.789 milhões de euros e importações de 278 milhões de euros, montantes correspondentes, respetivamente, a 3,2% e 0,9% das exportações e importações totais portuguesas de bens e a crescimentos de 19,1% e -65,6% face a 2016, para os mesmos fluxos e pela mesma ordem. No mesmo período, Angola foi o 8º cliente e o 33º fornecedor de Portugal. (IAPMEI, 2020)

Em 2017, os produtos agroalimentares constituíram a principal exportação portuguesa para Angola, com um peso de 26,7% nas exportações totais, os principais produtos exportados por Portugal foram máquinas e aparelhos (24,5%) produtos agrícolas (15,8%), químicos (11%), produtos alimentares (10,9%) e metais comuns (8,5%).

Entre 2013 e 2017, estiveram envolvidas na exportação de bens para Angola 16.867 empresas portuguesas, em 2017 o número de empresas portuguesas exportadoras de bens para Angola ascendeu a 5.838 (cf. Tabela 4.1). Em termos globais, as empresas que exportaram para Angola, em 2017, representaram 26,8% do tecido empresarial nacional exportador de bens (eram 42,2% em 2013), constituído por 21.762 empresas.

**Tabela 4.1 - Distribuição do valor das exportações pela dimensão da empresa**

| <b>Escalão por volume de faturação</b> | <b>nº empresas</b> | <b>%</b>       | <b>Total M€</b> | <b>%</b>       |
|--|--------------------|----------------|-----------------|----------------|
| V > 10 M€                              | 21                 | 0,36%          | 514,00          | 28,73%         |
| 1M€>V>10 M€                            | 289                | 4,95%          | 768,00          | 42,93%         |
| 1m€>V>1 M€                             | 4897               | 83,88%         | 506,64          | 28,32%         |
| V < 1 m€                               | 631                | 10,81%         | 0,3600          | 0,02%          |
| <b>Total</b>                           | <b>5838</b>        | <b>100,00%</b> | <b>1789,00</b>  | <b>100,00%</b> |

**Fonte:** IAPMEI, 2020

Com o objetivo de medir a dependência das exportações globais das empresas portuguesas em relação ao mercado angolano, efetuou-se uma análise da distribuição do peso das exportações de bens para Angola no montante total das exportações a nível mundial das empresas portuguesas que efetuaram vendas para aquele país. O mercado angolano representou, em média, 76,2% das exportações globais das empresas que exportaram para esse mercado, de referir que se trata da maior exposição entre os principais mercados clientes de Portugal. Para comparação, Espanha registou uma exposição de 60,1%, França 46,4%, Alemanha 44,7%, Reino Unido 28,2%, EUA 30,5%, Países Baixos 30,3% e Itália 30,3% (IAPMEI, 2020).

Em conclusão, refletindo o decréscimo de atividade das empresas portuguesas relativamente a Angola, em 2019, foi o 9º cliente das exportações portuguesas de bens com uma quota de 2,1% no total, ocupando a 11ª posição ao nível das importações (1,3%), as exportações para aquele mercado atingiram 1.789 milhões de euros e as importações 278 milhões de euros, registando-se, desse modo, um excedente comercial para Portugal de 1.511 milhões de euros (IAPMEI, 2020).

Em 2017, as 5.838 empresas portuguesas exportadoras para Angola (26,8% do universo de empresas portuguesas exportadoras), constituíram esse mercado como 2º mercado com maior número de operadores económicos portugueses com vendas de bens ao exterior, só superado por Espanha (6.768 empresas exportadoras) de num total de 212 países.

## **5. Caracterização das empresas estudadas.**

Depois de definir em traços gerais a conceção da investigação o nosso passo seguinte foi a seleção das empresas para a realização dos estudos de caso que deveriam de cumprir os critérios definidos para uma PME e ter uma subsidiária em Angola. Neste estudo, começou-se por contactar por email e por telefone a seguir, as empresas selecionadas, inicialmente foram contactadas 15 empresas, destas de apenas 3 se obteve uma resposta positiva relativamente à sua participação na investigação, posteriormente e adicionalmente foram contactadas mais 10 empresas utilizando o mesmo método, das quais obtivemos uma resposta positiva, pela dificuldade em encontrar empresas para participarem na investigação não foi tido em consideração o seu setor de atividade.

Às 4 empresas participantes foi-lhes solicitada informação sobre a formação e capacitação dos seus colaboradores em Portugal e em Angola, sobre as formas e processos de comunicação entre a subsidiária e a casa mãe, projetos de inovação, caracterização do clima e cultura organizacional e sobre as estruturas organizacionais das empresas. Dada a expectativa de que seria difícil o acesso à documentação interna da empresa, numa primeira fase, e previamente à entrevista, foi mantida com todas as empresas uma conversa informal com os entrevistados na qual se explicou o objetivo da investigação foi pedida a opinião relativamente ao questionário ao qual tiveram prévio acesso e também se obteve informação adicional sobre a empresa que não está disponível nos documentos consultados, posteriormente a verificação destes critérios foi efetuada através da recolha de opiniões de informantes-chave.

Nesta investigação utilizámos, principalmente, três fontes diferentes de informação, a saber: entrevistas, documentos de arquivo e navegação na internet.

Numa primeira fase, procedemos à recolha da informação disponível nos “*web sites*” das empresas e outras publicações. Este trabalho revelou-se de grande utilidade e importância, pois permitiu conhecer, com mais detalhe, o percurso destas empresas e os momentos e acontecimentos mais relevantes desde a fundação das mesmas. Estas informações vieram também, mais tarde, facilitar o processo de condução e de realização das entrevistas possibilitando a focagem em alguns aspetos específicos e o aprofundamento de algumas temáticas relevantes.

Em relação aos documentos de arquivo, recolheram-se elementos muito variados das próprias empresas e relacionados com a sua atividade, sobretudo no que se refere a relatórios anuais, notas de imprensa, apresentações oficiais, dados sobre vendas e outros indicadores económicos.

Os documentos de arquivo constituíram uma importante fonte de informação primária para cruzar as informações prestadas pelos entrevistados e desse modo controlar eventuais enviesamentos nas retrospectivas que se realizaram, de algumas decisões e acontecimentos.

### **5.1. Apresentação da empresa A**

A empresa A atua no ramo do comércio de equipamentos para distribuição alimentar e assistência técnica dos mesmos, foi fundada em Lisboa no ano de 1999, por profissionais experientes na área do retalho, no projeto e design de lojas e espaços comerciais, desde o início dedicou-se não só a Portugal como entre outros mercados a Angola, acompanhando o desenvolvimento e modernização do comércio e turismo nesses países.

Sempre atenta às tendências mundiais nestes setores, foi evoluindo a nível técnico, de design e do serviço pós-venda e é desde 2008 certificada pela norma NP EN ISO 9001, o que lhe permitiu uma melhoria global de processos e metodologias, elevando assim os seus padrões de qualidade e eficiência. É certificada pela CERTIF no que respeita a instalação, reparação e manutenção de sistemas de refrigeração, ar condicionado e bombas de calor.

Atualmente, para além de instalações nos arredores de Lisboa, dispõe de Sucursais em Angola (Luanda) e Cabo Verde (Cidade da Praia), dispõe também de armazéns para stock de produtos, oficina de reparações e *showrooms* com exposições abertas ao público.

Esta empresa estuda, projeta e instala, todo o tipo de espaços comerciais, com grande destaque para a restauração, hotelaria e retalho, hotéis, restaurantes, pastelarias, supermercados, lavandarias, frio comercial e industrial, também são áreas em que se tem vindo a especializar as pequenas unidades fabris de transformação de alimentos e lojas de comércio em geral.

Tem como principais propósitos a inovação, ter a capacidade de surpreender e pôr em prática novas ideias e conceitos, manter a equipa de colaboradores motivados e abertos ao desenvolvimento de novas formas e ferramentas de trabalho, promove o espírito de

melhoria contínua dotando a empresa de uma estrutura sólida, com o objetivo de marcar uma posição no mercado, procurando atingir a total satisfação dos seus clientes a par de um desenvolvimento de uma forma o sustentado do equilíbrio social e ecológico.

O seu processo de internacionalização teve início em 2008, começou a pedido de um cliente com a exportação de equipamentos, que foi rapidamente seguida da manutenção pela falta de capacidade de resposta do mercado local para o fazer, gradualmente foi diversificando a leque de clientes (locais e portugueses) e também os setores que serve.

A Tabela 5.1 resume alguns dos dados da empresa A e da sua subsidiária entre 2015 e 2019.

**Tabela 5.1 – Informação da empresa A e da subsidiária 2019-2015 (€)**

| <b>Empresa A</b>               |             |             |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                | <b>2019</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
| <b>Volume negócios</b>         | 4 267 690   | 3 725 838   | 2 993 308   | 2 393 113   | 1 659 963   |
| <b>Resultados líquidos</b>     | 92 558      | 87 794      | 112 080     | 79 878      | 76 739      |
| <b>Total Ativo</b>             | 3 466 236   | 2 717 814   | 2 890 139   | 2 164 960   | 2 094 095   |
| <b>Capitais próprios</b>       | 1 003 899   | 865 442     | 787 649     | 675 569     | 595 691     |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 12          | 11          | 11          | 11          | 10          |
| <b>Subsidiária</b>             |             |             |             |             |             |
| <b>Volume negócios</b>         | 1 184 012   | 936 577     | 887 171     | 726 367     | 646 825     |
| <b>Capitais próprios</b>       | 41 773      | 33 452      | 29 238      | 25 271      | 17 293      |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 7           | 6           | 6           | 6           | 6           |

## **5.2. Apresentação da empresa B**

A empresa B atua no ramo do comércio e exportação de produtos químicos e farmacêuticos de aplicação humana e veterinária, equipamentos técnicos e acessórios hospitalares e de laboratório. Foi fundada no Porto em junho de 1990, no entanto,

inicialmente a sua atividade centrava-se na importação e comercialização de produtos das áreas farmacêutica e de diagnóstico laboratorial.

A sua evolução ao longo dos anos tem sido um processo contínuo e gradual. Quando iniciou a sua atividade ocupava-se das áreas farmacêutica e diagnóstico, embora as suas vertentes fossem muito reduzidas devido ao número restrito de clientes e à ainda ténue implantação no mercado. Os seus bens patrimoniais e financeiros tinham então um valor pouco significativo. Com o decorrer do tempo, houve um crescimento quer em número de empresas representadas quer no alargamento do leque de opções de trabalho, e como consequência um aumento dos potenciais clientes e do volume de faturação, originando uma melhoria em termos de recursos financeiros e patrimoniais.

Visa contribuir para o progresso do diagnóstico médico e das atividades de investigação na área da saúde, proporcionando aos seus clientes produtos e serviços de alta qualidade.

Atualmente esta empresa comercializa várias soluções de prevenção, diagnóstico e investigação COVID-19, é especialmente focada na utilização de técnicas de Biologia Molecular, representa marcas de produtos direcionadas para o mercado Clínico, relativamente a produtos farmacêuticos é especializada nas áreas de Imunoalergologia, Cistites e Emergência/Crise Hipertensiva, comercializa equipamento hospitalar e de clínicas e ainda equipamentos de frio biomédicos.

O processo de internacionalização teve início em 2001 de uma forma tímida, inicialmente como exportador de equipamentos para um cliente angolano, e posteriormente desenvolveu-se por dois motivos, em primeiro pela perceção de ser um mercado pouco explorado apresentando um grande potencial de crescimento possuindo muitas oportunidades de negócio ao mesmo tempo que, ao nível dos cuidados de saúde o país tinha e ainda tem uma assistência débil, na medida em que o acesso a cuidados médicos ainda é escasso, não só pela falta de recursos humanos como pela falta de equipamentos, sejam hospitais devidamente apetrechados, clinicas privadas ou centros de saúde, a própria rede de farmácias era incipiente, foi ainda relatado inicialmente a dificuldade de penetrar no mercado pela fraca rede de contactos locais.

A Tabela 5.2 resume alguns dos dados da empresa B e da sua subsidiária entre 2015 e 2019

**Tabela 5.2 – Informação da empresa B e da subsidiária 2019-2015 (€)**

| <b>Empresa B</b>               |             |             |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                | <b>2019</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
| <b>Volume negócios</b>         | 6 206 417   | 5 461 827   | 4 793 128   | 4 104 072   | 3 698 839   |
| <b>Resultados líquidos</b>     | 564 732     | 269 179     | 308 024     | 87 541      | 19 277      |
| <b>Total Ativo</b>             | 5 325 641   | 5 530 844   | 5 917 083   | 5 113 764   | 4 781 967   |
| <b>Capitais próprios</b>       | 2 822 200   | 3 755 205   | 3 813 939   | 3 649 341   | 3 561 799   |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 24          | 24          | 22          | 22          | 24          |
| <b>Subsidiária</b>             |             |             |             |             |             |
| <b>Volume negócios</b>         | 1 286 786   | 1 238 547   | 987 171     | 1 126 367   | 945 385     |
| <b>Capitais próprios</b>       | 51 773      | 50 150      | 39 238      | 38 271      | 27 293      |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 8           | 8           | 7           | 7           | 8           |

### **5.3. Apresentação da empresa C**

A empresa C nascida em 1988, é uma filial de uma multinacional, instalada em Lisboa que desenvolve a sua atividade no âmbito da importação e exportação, venda por grosso e a retalho de material hidráulico e pneumático e afins, promovendo a comercialização de bombas de alta qualidade e de sistemas de bombeamento, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e a preservação ambiental. Os seus produtos destinam-se basicamente aos mercados da Agricultura, Construção de edifícios habitacionais e não habitacionais, Municípios, Indústria Transformadora e Ambiente.

Tem como missão superar as mudanças de necessidades e expectativas dos seus clientes, oferecendo soluções inovadoras e prima pela responsabilidade social e ambiental.

Apoia-se na melhoria contínua como sistema de gestão e está segura de que é o meio para ser mais eficaz e eficiente na gestão das suas atividades, serviços e instalações, incluindo a melhoria em termos de desempenho ambiental e de segurança e saúde no trabalho. Todos estes aspetos são objeto de estudo, a nível organizacional e a nível de

processo, para identificar áreas onde se possam aplicar planos de ação e objetivos que permitam alcançar as melhorias desejadas.

Atualmente é certificada de acordo com os seguintes referenciais normativos ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

Na sua gestão a proteção do ambiente e a prevenção da poluição são eixos fundamentais da sua estratégia empresarial. Como tal, comprometem-se a identificar todas as atividades que têm ou podem ter um impacto significativo no ambiente a analisar e se os processos podem ser melhorados do ponto de vista do desempenho ambiental e aplicar essas melhorias, e sensibilizar os colaboradores da organização sobre a importância de implementar as melhores práticas para garantir o respeito ambiental durante o desenvolvimento das nossas atividades.

Relativamente aos seus recursos humanos está comprometida em proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis de modo a garantir a prevenção de lesões e deterioração da saúde, garantir a formação dos seus colaboradores, sensibilizar os colaboradores para a importância de respeitar as regras de segurança para garantir a sua própria segurança e promover a consulta e participação dos trabalhadores na gestão da segurança e saúde no trabalho, de forma periódica.

O seu processo de internacionalização enquadra-se na estratégia de internacionalização da multinacional, nesse contexto, a filial portuguesa mostrou-se uma escolha lógica para liderar o processo de penetração da multinacional nos países denominados PALOPs, pela maior proximidade cultural, e também pela ligação da empresa aos clientes nacionais que começaram por ser os clientes iniciais da empresa nos mercados locais.

Pela características da organização, o processo de internacionalização já estava planeada e a sua implementação testada, decorrente da longa experiência neste tipo de processo, a primeira ação de internacionalização encetada pela casa mãe aconteceu em 1949, esta longa experiência permitiu-lhe construir um capital de conhecimento, não só pela experiência adquirida mas também dando-lhe acesso a uma rede de conhecimento externa à organização a nível mundial, permitindo-lhe aceder mais facilmente aos potenciais clientes, a fontes de financiamento e a fontes de inovação tecnológica, por outro lado, a existência de uma forte rede interna, constituída pelas outras filiais e pelo

conhecimento que cada uma detém, garantem os recursos técnicos, tecnológicos e humanos para fazer face aos desafios dos mercados onde se estabelece.

A Tabela 5.3 resume alguns dos dados da empresa C e da sua subsidiária entre 2015 e 2019

**Tabela 5.3 – Informação da empresa C e da subsidiária 2019-2015 (€)**

| <b>Empresa C</b>               |             |             |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                | <b>2019</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
| <b>Volume negócios</b>         | 19 461 478  | 17 940 153  | 15 950 046  | 14 881 900  | 15 321 359  |
| <b>Resultados líquidos</b>     | 1 167 355   | 317 497     | 264 769     | 774 342     | 131 925     |
| <b>Total Ativo</b>             | 7 028 155   | 5 787 571   | 5 036 613   | 5 611 241   | 5 865 154   |
| <b>Capitais próprios</b>       | 2 730 000   | 1 651 037   | 1 490 628   | 1 825 858   | 1 651 516   |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 60          | 60          | 58          | 57          | 58          |
| <b>Subsidiária</b>             |             |             |             |             |             |
| <b>Volume negócios</b>         | 4 534 978   | 3 860 886   | 2 958 749   | 2 378 456   | 1 871 063   |
| <b>Capitais próprios</b>       | 118 284     | 112 639     | 101 421     | 93 322      | 75 421      |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 12          | 10          | 9           | 9           | 8           |

#### **5.4. Apresentação da empresa D**

A empresa D nasceu em 1986, em Lisboa com caráter familiar, vai na segunda geração de gestores. Atualmente a empresa é o esforço conjunto de uma equipa multidisciplinar, que cria e desenvolve soluções de design residencial, onde à personalização são associados critérios de funcionalidade e inovação. Valores intrínsecos à marca, e que são resultado de uma atividade de investigação. A sua atividade é a fabricação de mobiliário de cozinha

Com mais de 10.000 m<sup>2</sup> reservados para a unidade produtiva, a empresa conta com um sistema produtivo vertical que inclui toda a cadeia de transformação desde marcenaria, acabamento, pré-montagem, corte de pedras até à montagem em casa do cliente, dispõe ainda de 2700 m<sup>2</sup> de tecnologia aliada a mão de obra artesanal, concebidos dentro dos padrões europeus de segurança e proteção do ambiente.

Uma unidade de produção que conjuga a eficiência de uma linha de montagem de última geração com a qualidade e personalização do trabalho manual, o resultado é um mobiliário de alta qualidade, produzido à medida de cada cliente.

Contam atualmente com 84 colaboradores altamente comprometidos com a marca e uma equipa motivada e devidamente identificada com os nossos princípios de inovação, excelência e máxima qualidade e ainda com uma rede de 4 lojas a nível nacional de venda direta ao público.

Trata-se de uma PME pertencente a um grupo multinacional, presente em 16 países e exportando para 116 o seus produtos e serviços, e multissetorial nacional, presente desde a construção, ao turismo, serviços ambiente e telecomunicações.

O processo de internacionalização para Angola desta empresa iniciou-se em 2000 através da exportação mais tarde em 2008, como forma de combater a retração do mercado nacional, e aproveitando o facto do grupo já operar no mercado angolano através de outras empresas. Esta decisão demonstrou-se vantajosa na medida em que aproveitou a rede de contactos locais que o grupo já tinha no país, esta alteração face à internacionalização, no entanto implicou uma modificação na forma e estrutura da empresa local, uma vez que passou da exportação para a produção e montagem do mobiliário alterando-se o seu grau de comprometimento com o mercado angolano.

A Tabela 5.4 resumem alguns dos dados da empresa D e da sua subsidiária entre 2015 e 2019

**Tabela 5.4 – Informação da empresa D e da subsidiária 2019-2015 (€)**

| <b>Empresa D</b>               |             |             |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                | <b>2019</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
| <b>Volume negócios</b>         | 6 779 071   | 6 701 704   | 6 045 453   | 5 005 150   | 3 797 340   |
| <b>Resultados líquidos</b>     | 345 417     | 212 280     | 133 622     | 29 651      | 26 856      |
| <b>Total Ativo</b>             | 4 150 218   | 3 529 637   | 3 597 660   | 3 635 002   | 3 639 837   |
| <b>Capitais próprios</b>       | 1 215 772   | 870 355     | 754 825     | 796 203     | 890 440     |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 84          | 83          | 78          | 61          | 53          |
| <b>Subsidiária</b>             |             |             |             |             |             |

|                                |           |         |         |         |           |
|--------------------------------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| <b>Volume negócios</b>         | 1 125 426 | 985 234 | 946 156 | 878 617 | 1 014 275 |
| <b>Capitais próprios</b>       | 38 487    | 37 854  | 37 422  | 37 321  | 33 425    |
| <b>Número de trabalhadores</b> | 16        | 15      | 14      | 13      | 13        |

## **6. Resposta às questões de investigação**

Este capítulo apresenta os resultados da investigação empírica. Assim para uma melhor análise dos resultados optou-se por organizar as secções de acordo com as dimensões propostas e por cada dimensão analisar os resultados simultaneamente para todas as empresas. No final do capítulo é apresentada uma secção de análise conjunta dos casos e a discussão das questões de investigação.

### **6.1. Análise de casos**

Esta secção dá início à discussão dos resultados da análise dos quatro casos investigados nas diferentes dimensões. Inicia-se com a discussão da capacidade da empresa para transferir conhecimento seguindo-se a dimensão da capacidade de absorção da subsidiária angolana e terminando com a última dimensão, da aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano.

#### **6.1.1. Capacidade da empresa para transferir conhecimento**

O processo de transferência de conhecimento num contexto internacional é influenciado por diversos fatores, tais como os canais de comunicação, os mecanismos e meios utilizados e que estão inerentemente relacionados com a tecnologia utilizada, a institucionalização do processo de transferência, que podemos caracterizar pela periodicidade e formalidade do processo e pelo uso de expatriados.

O processo é também condicionado pelo conhecimento que a subsidiária detém, assim como as condicionantes relacionadas com o contexto organizacional local, tais como: a cultura da subsidiária e a sua estrutura (Grupta e Govindarajan, 2000).

É ainda condicionado pelo conhecimento existente na subsidiária, que pode existir de forma tácita (Bender e Fish, 2000) é um recurso valioso para a subsidiária quando é direcionado para a satisfação do cliente, aumento da qualidade ou para o aumento da eficiência da gestão (Bartlet e Ghoshal, 1998).

Relativamente aos mecanismos e meios utilizados evidencia-se o uso de manuais, partilha de bases de dados, assim como informação escrita através do uso usual email.

O uso de expatriados tem com objetivo criar na subsidiária um clima de confiança que permita a adoção dos procedimentos e a implementação da estratégia definida pela casa mãe através do aumento da eficácia da comunicação entre a subsidiária e a casa mãe (Lin et al., 2020), esta necessidade decorre da necessidade de aplicação do conhecimento transferido num contexto geográfico diferente.

### **Existência de base de conhecimento**

Verifica-se que todas as empresas estudadas detêm um conhecimento técnico acumulado da atividade que desenvolvem e que três delas (Casos A, B, C) afirmam que tinham um conhecimento da realidade local no início do processo, também três delas têm a todo o tempo pessoal qualificado para destacar para a sua subsidiária se necessário (Casos A, C, D).

Nos casos A, B e C existe a preocupação expressa de reforçar a capacidade local e, talvez pelo facto terem grande capacidade operativa e *know-how* em Portugal, estão conscientes das debilidades da subsidiária quanto à sua capacidade técnica (Casos A, C, D), podemos verificar que têm a consciência da necessidade de ter pessoal qualificado a operar na subsidiária e que isso, pela sua escassez, é um problema.

Têm a perceção da necessidade de mudar a atitude dos colaboradores da subsidiária face à aprendizagem, como premissa para aumentar a produtividade (Casos A e B). No domínio técnico, as quatro empresas detêm capacidade técnica instalada em Portugal e disponibilidade de equipamento, o mesmo não se regista localmente, onde duas delas (Casos A e C) assinalam ou a escassez de equipamento ou o quando existe equipamento disponível nas subsidiárias este está desatualizado, fundamentando-se desta forma a fraca capacidade operativa da filial (Casos A, B e C) assim como, em caso de atualização ou fornecimento de novo equipamento, a falta de capacidade técnica dos locais para operá-lo.

Registamos que a as empresas preocupam-se em atender as necessidades do mercado local (Casos A, B e C), e tendo em conta as fraquezas das subsidiárias já enunciadas, as empresas utilizam processos operativos padronizados (Casos A, D e C), e pela dificuldade

na contratação local de RH qualificados (Casos A, D e B) utilizam o conhecimento especializado de pessoal-chave da sede (Casos B, C e D).

### **Características do conhecimento**

Conforme já abordado no enquadramento teórico, o tipo de conhecimento a transferir influencia a quantidade e a qualidade do conhecimento transferido, sendo que o conhecimento tácito é mais difícil de ser transferido, nos casos analisados embora se transfiramos dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) as empresas estudadas realçam a necessidade e a dificuldade na transferência do conhecimento tácito.

Relativamente ao conhecimento explícito ele é essencialmente técnico, centrado nas especificidades dos produtos e equipamentos que as empresas comercializam (Casos A, B e C), justifica-se e entende-se a necessidade da utilização de manuais (Casos A, C e D), e o conhecimento tácito transferido foca-se nas atividades que as empresas desenvolvem (Casos B, C e D) e com as práticas operativas da subsidiária (Casos C e D).

Tratando-se de um conhecimento muito específico, aquele inerente às atividades que cada empresa exerce, quer pela aplicação do conhecimento acumulado que a casa-mãe detém pela sua experiência acumulada de anos de atividade inerentemente tácita, o sucesso da transferência só pode ser assegurado e facilitado através da interação entre o formador e o aprendiz, não basta aceder e aprender o conhecimento contido nos manuais é fundamental executá-lo, para isso ele tem de ser observável (Casos A, B e C) o que implica que o emissor tem de conhecer o sistema produtivo da empresa, este facto ocorre nos Casos A e C.

Também é uma preocupação empreender atividades de socialização e de promoção a de laços fortes entre os colaboradores, nomeadamente através do fortalecimento do espírito de equipa como forma de facilitar, não só a transferência de conhecimento assim como da facilitação da aprendizagem.

### **Processo de transferência de conhecimento**

Relativamente ao processo de transferência de conhecimento, a análise dos casos demonstra que ele existe, os casos mostram que existe uma frequente troca de

conhecimento entre a casa-mãe e a subsidiária (Casos A, B, C, e D) e que os canais de comunicação são eficientes e baseados nas TIC.

A existência de redes informáticas, o uso de email, vídeo conferência e sistemas informáticos específicos reflete a importância da tecnologia utilizadas por todas as empresas do estudo (Casos A, B, C e D) as quais também realçam a sua indispensabilidade. Talvez por estarem conscientes de que a subsidiária não detém as mesmas capacidades e conhecimento que a casa mãe, são promovidas reuniões de grupo (Casos A, B e C) e realizadas das reuniões virtuais (Casos A, C e D) o permite e sustenta a troca de conhecimento.

São assinaladas dificuldades no processo de transferência, nomeadamente na qualidade dos RH e a sua capacidade de assimilarem o conhecimento transferido, assim como, na utilização da tecnologia disponibilizada (Casos A, B e C) ao mesmo tempo que as empresas identificam a necessidade de se adaptarem ao contexto local (Casos A, B e C), no entanto, esta preocupação centra-se no expatriado e não no conhecimento ou nas metodologias operativas a transferir.

A língua não é assinalada como uma barreira à transferência de conhecimento, esta situação só se verifica num caso (Caso C), o que decorre da dificuldade em obter localmente pessoal qualificado.

### **Padrões de partilha de conhecimento**

Os casos analisados mostram-nos que existem padrões de transferência (Casos B, C e D), apenas uma das empresas estudada afirma não ter um padrão estabelecido relativamente ao processo de transferência de conhecimento (Caso A), no entanto, a mesma questão colocada do lado da subsidiária a percepção é contrária, isto é, existe a percepção que não há nenhum padrão na subsidiária (Casos A e C), todas ajustam o processo ao contexto e à realidade da subsidiária, em linha com uma partilha de conhecimento em conformidade com as necessidades da subsidiária (Casos A, B, C e D).

### **Mecanismos de transferência de conhecimento**

O estabelecimento de mecanismos de transferência é essencial independentemente do seu grau de formalidade, sendo necessário ter uma estrutura e processos que estimulem e

promovam a interação social facilitando assim a transferência do conhecimento tácito e que levem as pessoas a valorizar e partilhar o conhecimento (Nonaka, 1997).

Assim, no que diz respeito aos mecanismos de transferência de conhecimento utilizados pelas subsidiárias, e relativamente às variáveis de inferência utilizadas elas são consensuais, isto é, todas as empresas estudadas consideram a utilização dos expatriados uma peça fundamental no processo, a par da formação para facilitar a implementação das metodologias, do conhecimento, da experiência, a existência e utilização de manuais técnicos, a utilização de pessoas experientes e também a utilização de tecnologia seja na comunicação seja no armazenamento do conhecimento.

### **Qualidade e competência dos expatriados**

Os expatriados estão diretamente envolvidos no processo de transferência de conhecimento pelos seus conhecimentos e capacidades (Casos A, B, C e D), mas o seu sucesso no processo de transferência depende de vários tipos de fatores, uns mais pessoais e intimamente ligados ao expatriado e outros relacionados com o contexto particular da subsidiária.

Relativamente aos aspetos individuais, em dois dos casos estudados é assinalada a importância da capacidade de adaptação do expatriado à realidade angolana (Casos D e B), também é valorizado o conhecimento sobre os processos operativos da empresa (Casos A, B e D) e das áreas de atividade das empresas (Casos B, C e D) também em todos os casos estudados é assinalada a personalidade do expatriado como fator importante.

A importância do papel dos expatriados é relevada na medida em que são considerados como “peças” fundamentais na divulgação das melhores práticas da casa-mãe (Casos A, B e C) e também são vistos como impulsionadores do próprio processo de transferência de conhecimento (Casos B, C e D).

De uma forma geral existe uma atitude positiva por parte dos locais relativamente ao expatriado (Casos A, B e D), esta atitude fortalece-se com o aumento da confiança, pelo conhecimento que traz e pela constatação das capacidades do expatriado em promover a mudança de atitude nomeadamente no que diz respeito à motivação para a aprendizagem (Caso B).

## **Visão geral relativa ao contexto do conhecimento**

Dos resultados podemos constatar que o conhecimento técnico provém, normalmente, da casa mãe, pela sua experiência acumulada, disponibilidade de pessoal qualificado (em que o expatriado é exemplo disso), capacidade operativa e *know-how*. De acordo com os resultados obtidos podemos também aferir que existe uma frequente troca de conhecimento entre a casa mãe e a subsidiária. Trata-se de conhecimento especializado que permite melhorar a menor capacidade operativa da subsidiária como também para facilitar a implementação de processos operativos padronizados.

Percebemos que o expatriado é encarado como uma “peça” essencial no processo de transferência de conhecimento para a subsidiária, a sua aptidão e experiência são considerados fatores fundamentais, eles são uma prioridade na relação das empresas com as suas subsidiárias, veem nele o principal meio para transferir conhecimento, cultura e as boas práticas da casa-mãe, salienta-se que da adaptabilidade do expatriado ao ambiente da subsidiária depende o processo de transferência.

No entanto e na medida em que o conhecimento a transferir é tanto tácito como explícito, por si só, o expatriado não é elemento suficiente, há a consciência que outros fatores são facilitadores e essenciais para o sucesso do processo de transferência de conhecimento. Desde logo os relacionados com a casa mãe, para além dos já anteriormente abordados, existem ainda, e ”à cabeça” a utilização das TIC. A utilização de ferramentas digitais de comunicação, essenciais no trabalho e que contribuem para a fluidez da comunicação entre os colaboradores da subsidiária e, entre a subsidiária e a casa mãe, e permitem ou facilitam o acesso ao conhecimento explícito que a casa mãe detém e faculta, nomeadamente na forma de manuais digitais, reuniões virtuais e ações de formação à distância.

Mas parte do conhecimento a transferir é tácito, o que, se por um lado reforça a importância do expatriado, também traz consigo outras dificuldades, desde logo as ligadas ao contexto local, é premente, por exemplo, ter o conhecimento da realidade do contexto onde a subsidiária atua que não sendo um fator displicente, permite perceber, por exemplo,

a reduzida disponibilidade de recursos humanos qualificados capazes de absorver o conhecimento a transferir. Podemos relacionar este facto com a fraca capacidade operacional da subsidiária, percebe-se então porque é que a transferência é feita consoante as necessidades, decorre do aumento da perceção da casa mãe do conhecimento da realidade local, o que faz crescer a preocupação em atender às necessidades locais neste ponto o que também podemos verificar pelos resultados obtidos.

Por outro lado, pelas características do conhecimento tácito, para a sua transferência é fulcral a interação social, a aceitação do expatriado pelos colaboradores locais, o aumento do grau de confiança entre eles, e também a promoção de uma atitude proativa face à aprendizagem. Os resultados evidenciam que as empresas estudadas têm consciência destes fatores, daí que seja fomentado e disponibilizada a formação local e o intercâmbio de colaboradores da casa mãe com a subsidiária por forma a estimular e valorizar o conhecimento local, promover uma atitude positiva para com o expatriado e fomentar uma postura proativa face à aprendizagem por forma a aumentar o grau de competências e competitividade da subsidiária.

### **6.1.2. Capacidade de absorção da subsidiária angolana**

A capacidade de absorção pode ser entendida como a capacidade da empresa reconhecer, valorizar, assimilar e aplicar novos conhecimentos externos para a beneficiar acompanhámos a descrição feita por Cohen e Levinthal (1990), esta capacidade resulta da ligação idiossincrática de outros fatores tais como a estrutura organizacional (Ljungquist, 2007), da cultura organizacional (Khoja e Maranville, 2010) (Alavi e Leidner, 2001), da orientação e do comportamento relativamente à aprendizagem individual (Martinkenaite e Breunig, 2016), da interação social (Tortoriello, 2015) e ela será tanto maior quanto maior for a experiência anterior relacionada como o conhecimento a transferir (Cohen e Levinthal, 1990), ainda relativamente a este último aspeto, os indivíduos precisam de ter formação nas matérias relativas ao novo conhecimento, para poderem identificar a sua utilidade e poderem promoverem a sua reconversão e utilização. Também ao nível individual, a motivação (Minbaeva et al., 2012) desempenha um papel crucial, e, num contexto internacional, afeta a performance do processo de internacionalização, uma vez que a ele é inerente a ação dos indivíduos, sejam eles expatriados ou os locais.

### **Estrutura organizacional**

Os casos estudados mostram que é importante as subsidiárias terem uma estrutura de ligação à casa mãe (Casos B, C e D) o que permite um envolvimento ativo da casa mãe na atividade da subsidiária (Casos B, C e D). Como características da estrutura da subsidiária, as empresas valorizam a simplicidade (Casos A, B e D) e a flexibilidade (Casos B, C e D), pelo facto de permitir uma mais rápida e melhor capacidade de adaptação dos procedimentos (Casos A, B e C) e conseqüentemente a implementação de novos procedimentos operativos (Casos A, B e C).

Em todas as empresas estudadas é valorizada a autonomia da subsidiária, esta atitude compreende-se na medida em que é ela (a subsidiária) que tem o pleno conhecimento da realidade local o que lhe permite definir quais as necessárias adaptações a fazer e quais os novos procedimentos a implementar.

### **Capacidade técnica**

As empresas estudadas pretendem implementar os padrões existentes na casa-mãe (Casos A, B, C e D) mas reconhecem a necessidade de proceder a ajustamentos decorrentes da realidade local (Casos B, C e D), o que vai ao encontro do anteriormente afirmado relativamente à necessidade da estrutura ser flexível e simples para se poderem estabelecer de forma mais ágil novos padrões e formas de funcionamento e desta forma reforçar a capacidade organizacional.

Os resultados mostram que todas as empresas estão disponíveis para transferir o conhecimento adequado às situações e de acordo com a necessidade do recetor com o objetivo de garantir o suporte técnico necessário por forma a assegurar os níveis de qualidade e performance da subsidiária. Esta atitude advém do entendimento da necessidade da subsidiária aumentar as suas competências através da formação.

Nos casos estudados as empresas têm também a consciência da necessária instigação de uma mentalidade voltada para uma aprendizagem continua. Apesar de difícil é uma preocupação das empresas aumentar a capacidade técnica da subsidiária através da formação, (casos B, C e D).

Das entrevistas foram assinaladas dificuldades na transferência de conhecimento resultante, nomeadamente, da dificuldade de adaptação dos hábitos e culturas locais à cultura da empresa e ao baixo nível de escolaridade dos colaboradores (Casos A, C e D),

apenas de num dos casos ter sido assinalada a instigação do espírito de aprendizagem contínua (Caso B).

### **Capacidade de absorção potencial**

A capacidade de absorção da subsidiária depende do conhecimento prévio acumulado da subsidiária. E este conhecimento prévio é o resultado do conhecimento dos seus colaboradores que, nos casos estudados existe a percepção que há *deficit* de formação, seja técnica, pela dificuldade em encontrar recursos humanos tecnicamente qualificados, seja porque a formação académica dos colaboradores locais é considerada insuficiente relativamente às necessidades.

Resulta que, nos casos estudados, apesar de ser intenção implementar as melhores práticas disponibilizadas pela casa mãe (Casos A, C e D), baseadas nas suas experiências acumuladas, e com a intervenção de especialistas disponíveis na casa mãe (Casos A e C), este objetivo só pode ser alcançado através de formação técnica específica e direcionada (Casos A, B, C e D), justifica-se desta forma que a formação esteja disponível para todos (Casos A, B e C).

Nos casos estudados, a formação é o processo que permita aumentar as competências e as capacidades dos colaboradores locais, obviamente quanto maior for o grau de formação dos colaboradores maior será a sua capacidade de assimilar e utilizar o conhecimento transferido, isto é, a capacidade de absorção individual, em linha com o preconizado por Cohen e Levinthal (1990).

### **Motivação para a transferência**

A motivação é, nos casos estudados, considerada um fator primordial, seja ela extrínseca ou intrínseca, embora, de uma forma geral a intrínseca seja percebida como a que tem maior impacto no desempenho dos colaboradores.

Em linha com Mullins (2005) a motivação parte dos indivíduos, nos casos estudados isso é tido em conta e é alvo de particular atenção, desde logo, como todas as empresas têm a noção da importância do expatriado na “vida” da empresa, todas o valorizam (Casos A, B, C e D) e essa valorização se reflita ou se demonstre de uma forma tangível na atribuição de prémios de desempenho (Casos B, C e D).

Podemos observar que existe a preocupação em praticar uma política salarial equilibrada (Casos A, B e C) e também ao nível organizacional, é valorizado o acesso e partilha de conhecimento e incentivado o espírito de equipa em todos os casos, promovendo-se assim a criação de laços fortes entre os colaboradores e estimulando-se a confiança, que são fatores importantes para a motivação para a transferência de conhecimento e aprendizagem individual.

No entanto, as empresas estão conscientes que só atender à componente económica, não basta, há que assegurar e manter as outras duas componentes, a social, mais ligada ao aspeto relacional e de ligação ao grupo de trabalho e a componente intrínseca, mais psicológica, ligada ao desenvolvimento pessoal, à oportunidade de utilizar o conhecimento ou à sensação de desafio e conquista.

Em todos os casos analisados são promovidas estas outras duas componentes, na medida em que se incentiva o espírito de equipa, uma vez que a transferência de conhecimento e a aprendizagem mostra-se mais eficaz quanto maior a interação social, uma vez que se promove a confiança e a comunicação entre os participantes, o que facilita a transferência do conhecimento explícito.

Sendo importante um aumento da familiaridade com o conhecimento a aprender, esta pode ser potenciada através da promoção da formação no trabalho, este aspeto tem sido tido em conta em dois dos casos estudados (Casos A e D), trata-se de uma tentativa de reforçar de forma continua o aspeto da convivência com o conhecimento e ao mesmo tempo o fortalecimento das relações sociais entre os colaboradores.

Em todos os casos estudados há o cuidado de partilhar e disponibilizar o acesso ao conhecimento, assim como relativamente à aprendizagem regista-se o seu estímulo (Casos A e B) e o incentivo a uma atitude proativa (Casos D e B), estes processos também contribuem e revelam-se da maior importância para a socialização e integração no grupo.

Em todos os casos estudados e a motivação é considerada um aspeto crucial para o processo de aprendizagem e para a implementação na inovação e, em todos os casos também, há a perceção que a motivação intrínseca desempenha um papel fulcral na capacidade dos colaboradores não só aprenderem, como posteriormente, aplicarem o novo conhecimento, é assinalado em todos os casos como “O” aspeto mais importante, sem o qual nada funciona.

### **Visão geral relativa à capacidade de absorção da subsidiária angolana**

De uma maneira geral, constata-se que as subsidiárias procederam a um ajustamento da sua estrutura para acolher o processo de transferência de conhecimento. Esta adaptação pode facilitar o processo de aprendizagem tornando mais fácil a absorção do novo conhecimento, em linha com Davenport e Pruzak (1998), ao mesmo tempo que se tenta replicar a estrutura da casa mãe nas subsidiárias, para nelas se criar uma estrutura que facilitasse a ligação entre as empresas (casa mãe e subsidiária), que diminuísse as dificuldades no processo de transferência de conhecimento e acomodasse a implementação dos procedimentos e padrões definidos pela casa mãe.

As empresas estudadas entendem que, a melhor forma albergar as mudanças nos procedimentos e ao mesmo tempo permitir aumentar a eficiência de um envolvimento mais ativo da casa mãe é importante ter uma estrutura simplificada e flexível.

No entanto, a eficácia e eficiência dos procedimentos pré-definidos a adotar pela subsidiária dependem da sua adaptação à especificidade local. Nos casos estudados o conhecimento a ser transferido tem como objetivo o aumento das competências locais mediante as necessidades, para isso procede-se a uma formação específica e direcionada de acordo com as necessidades e competências do recetor, e é disponibilizada para todos, esta medida é consubstanciada numa monitorização das necessidades de formação e na própria formação técnica específica.

Em todos os casos a motivação é considerada em fator fundamental para o sucesso do processo de transferência de conhecimento e de aprendizagem com particular ênfase para a motivação intrínseca sem a qual não há nem eficiência nem eficácia, em linha com os trabalhos Minbaeva et al., (2003) e Minbaeva et al., (2012).

Em todos os casos estudados se assinala a motivação pessoal dos seus colaboradores como fator primordial para o sucesso da transferência de conhecimento, pois tem a capacidade de promover ou inibir o interesse e a disponibilidade dos colaboradores para o processo. As empresas estudadas consideram que a valorização do expatriado (considerado um fator fundamental no processo), a manutenção de uma política salarial equilibrada acompanhada de uma avaliação do colaborador pelo seu desempenho, o acesso e a partilha

do conhecimento (que está disponível para todos) contribuem para estimular a motivação para a transferência de conhecimento.

Também é percebido pelas empresas que a complexidade das características do trabalho também influi no processo. As empresas estudadas estimulam uma atitude proativa e um espírito de aprendizagem contínua contando para isso com a disponibilidade e uma contribuição ativa da casa mãe para isso (Casos A, B e C). Todas as empresas reconhecem que para além da compensação económica tem de existir outro tipo de elementos que alavanquem a motivação intrínseca, considerada aquela que de facto promove o processo de transferência.

### **6.1.3. Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano**

A transferência de conhecimento só terá valor se a subsidiária for capaz de o utilizar para proceder a uma melhoria das operações através da implementação de novas práticas e procedimentos, procedentes da casa-mãe, podendo o resultado disso expressar-se de diversas formas, como veremos de seguida. Nos casos estudados isso é feito à custa dos expatriados.

Podemos entender que o grau de empenho do gestor/expatriado e a sua capacidade de monitorizar as necessidades de conhecimento da subsidiária, capacidade esta dependente do seu próprio conhecimento acumulado, contribui para o aumento da produtividade da subsidiária através da implementação de novas rotinas que contribuem para facilitar as atividades da subsidiária. Assim a capacidade de absorção realizada pode ser avaliada na medida em que a subsidiária ganha a capacidade de transformar e explorar o conhecimento externo recebido.

Também a utilização de especialistas provenientes da casa mãe permite à subsidiária adquirir e assimilar novo conhecimento, posteriormente, a transformação e exploração desse novo conhecimento permite à subsidiária obter melhor performance e ser mais competitiva.

#### **Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido**

Nos casos estudados verificamos que há um aumento dos resultados da subsidiária, assim como um aumento do volume de negócios (Casos A, C e D), em dois dos casos

houve um aumento do número de colaboradores (Casos C e D) sucessivamente durante o período em análise. Em todos os casos é relatado o aumento da eficiência através da redução do número de erros.

O conhecimento recebido permitiu às empresas aumentar a produtividade não só pelo aumento da eficiência, mas também pelo aumento da eficácia. Assim registamos num dos casos a melhoria da comunicação (Caso A), noutra caso um aumento da rapidez na realização das operações (Caso D). Regista-se também um aumento da motivação e da disponibilidade para aprender e reorganização das tarefas individuais (Casos B e C), também se pode constatar o aumento do número de clientes (Casos B e D).

O aumento da competitividade decorrente do melhoramento das operações permitiu o aumento do portefólio dos negócios (Casos A e C), em virtude destes resultados, as percepções dos entrevistados transmitiram-nos um aumento do nível de performance da subsidiária (Casos B, C e D).

### **Capacidade de absorção realizada**

Assimilando o novo conhecimento é essencial aplicá-lo, sob pena de ele se tornar inútil pela sua falta de empregabilidade, nesse sentido, em todos os casos estudados observamos que o novo conhecimento foi aplicado na implementação de novos procedimentos emanados da casa mãe, devidamente adaptados à realidade da subsidiária.

Decorre também da análise dos resultados que todas as empresas afirmam que a performance da subsidiária melhorou, seja internamente, na forma como acontece o dia a dia das operações, seja pela aquisição de uma melhor capacidade de resposta às necessidades (Casos A, B e C). A subsidiária tornou-se mais competitiva (Casos B, C e D), estes achados estão em linha com Zhara e George (2002) uma vez que foi possível através do conhecimento adquirido, transformá-lo em benefício da subsidiária.

Podemos considerar que o aumento da eficiência e da produtividade da subsidiária levou a uma melhoria do desempenho operacional que é o resultado da formação específica e direccionada (Casos A, B, C e D), em conformidade com as necessidades (Casos A, B, C e D).

## **Visão geral relativa à aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano**

Constatamos que a maioria das subsidiárias tiveram a necessidade de se adaptar ao contexto local através do acerto e flexibilização da sua estrutura, aperfeiçoaram a sua comunicação e os processos operacionais e também alinharam a sua ligação à casa mãe para facilitar a transferência de conhecimento, e implementaram as práticas por ela pretendidas. Em todo este processo o expatriado desempenha um papel central, na medida em que, pela sua experiência técnica e conhecimento dos processo e procedimentos utilizados pela casa mãe são considerados o meio mais eficaz para a sua implementação.

Como resultado, e de uma forma geral, as subsidiárias registaram uma melhoria da sua performance, fosse pelo aumento do volume de negócios, fosse pelo aumento da produtividade, da eficiência operacional ou expansão do seu portfólio de negócios. A absorção e utilização do novo conhecimento possibilitou que fossem capazes de responder às necessidades e exigências locais aumentando os padrões dos serviços e produtos que disponibilizam e alavancando a sua capacidade competitiva.

### **7. Discussão dos resultados**

Este segmento do trabalho pretende dar resposta às questões de investigação, com base nos dados empíricos iremos verificar a sustentação face à revisão da literatura feita.

Questão 1 - De que forma a capacidade da empresa para transferir o conhecimento é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária angolana?

Primeiro, é possível constatar que a casa mãe tem a preocupação de alavancar o conhecimento da sua subsidiária, uma vez que, de uma forma constante, procede à monitorização das suas necessidades de conhecimento, nesta ação o expatriado desempenha um papel importante funcionando como elo de ligação à casa mãe.

Verificamos que a casa mãe dispõe do conhecimento organizacional, técnico e experiencial acumulado. Dispõem de pessoal especializado para colaborar com a subsidiária, tornando mais fácil assinalar e identificar as falhas e reforçar a subsidiária com o conhecimento específico necessário para ela se adaptar as necessidades do mercado local e para que possa manter a sua competitividade.

Aquando da revisão da literatura considerámos o conhecimento como o recurso estratégico de maior importância para alavancar a performance das empresas e manter a sua vantagem competitiva. Podemos constatar nos casos estudados que as empresas focam a sua atenção no resultado da aplicação do conhecimento, isto é na performance da empresa, no entanto, e de facto, a sua atividade é pautada por ações que, num primeiro momento se centram na identificação das necessidades de novo conhecimento, através da monitorização da subsidiária e da realidade local, para depois promoverem a capacitação dos seus colaboradores, para posteriormente, utilizarem o conhecimento adquirido sem antes o converterem e adaptar para aumentarem a eficiência e a eficácia das operações da empresa.

Confirma-se assim as diversas visões sobre o conhecimento como elemento central para a existência da empresa, e a conceção da empresa como “máquina” processadora e produtora de conhecimento. Nos casos estudados verificamos que as empresas conseguem criar novo conhecimento, útil, através do processamento eficiente do conhecimento adquirido, criando com isso novo conhecimento, integrando-o e transferindo-o, gerando novas vantagens competitivas.

Também dos casos estudados podemos “ver” que não há uma única forma de internacionalização, podemos validar as várias teorias sobre a internacionalização das PME que têm o conhecimento como aspeto central do processo. Observamos a visão do processo de internacionalização preconizada pela escola de Uppsala, na qual a empresa internacionaliza-se porque adquiriu a experiência no mercado interno e foi gradualmente aumentando o seu grau de comprometimento no país hospedeiro, assim como temos exemplo de um processo de internacionalização que assenta na teoria das redes.

Também podemos validar o modelo de internacionalização de Mejri e Umamoto (2010) que assenta o processo no conhecimento de mercado. Nos casos estudados, o conhecimento experiencial é fundamental, uma vez as empresas preocupam-se em adaptar as suas operações ao mercado local, colmatando as necessidades gerenciais através da utilização de expatriados, do seu conhecimento técnico especializado, da formação dos seus colaboradores locais, da utilização das TIC's e da disponibilização de pessoal-chave especializado.

Também se regista a preocupação das empresas em conhecer os valores, formas de pensar e de agir das pessoas nesse mercado local e a atenção que dão à capacidade da subsidiária de explorar oportunidades.

A criação de uma rede à qual a empresa pertence desempenha um papel fundamental na estimulação do início do processo de internacionalização, seja essa rede externa, referimo-nos por exemplo aos seus clientes, seja ela interna, pertencendo a PME a uma multinacional e dispondo por isso dos recursos e capacidades que essa rede lhe proporciona.

Também encontramos evidências que vão ao encontro do conceito de “*Innovative Capability*” identificado por Zahra e George (2002), que permite à subsidiária desenvolver novos produtos e ou mercados através de comportamentos e processos inovadores, permite, essencialmente, dar resposta interna e eficaz às novas exigências dos mercados locais, em pelo menos dois dos casos estudados as subsidiárias alteraram as suas estruturas e procedimentos para efetivamente poderem corresponder às necessidades locais.

Ora a capacidade da empresa transferir conhecimento está dependente de outros dois processos, o processo de aquisição de conhecimento e o de aprendizagem. Nos casos estudados e relativamente ao primeiro processo, verificamos que as subsidiárias têm acesso a novo conhecimento, e se seguirmos as quatro fases nas quais se decompõe o processo de transferência de conhecimento, verificamos também que, pela perceção da necessidade de conhecimento da subsidiária pela casa mãe, esta enceta os procedimentos que permitem à subsidiária obter o conhecimento de que necessita (disponibilização de conhecimento explícito técnico, pessoal especializado e formação), numa segunda fase, a adaptação do conhecimento à subsidiária, seja por necessidade técnica, seja pela especificidade da realidade local, na terceira fase, trata-se da utilização do novo conhecimento pela subsidiária e, por último a quarta fase, aquela onde se verificamos resultados da aplicação do conhecimento, que em todos os casos foram assinaladas melhorias na performance da empresa.

Também a visão preconizada por Cohen e Levinthal (1990) para a principal capacidade dinâmica de uma empresa, que eles consideram ser a capacidade de absorção, é evidenciada nos resultados.

As empresas estudadas têm a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo em função do seu conhecimento existente, que a casa mãe percebe como fraco, por isso a casa mãe incita uma atitude receptiva à aprendizagem, promove a existência de canais de comunicação eficientes e a frequente troca de conhecimento. As conjugações destas ações permitem à subsidiária ganhar a capacidade de reconhecer o valor das novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais, evidencia-se assim que, apesar do facto de não haver um padrão na troca do conhecimento, o processo de troca de conhecimento está positivamente relacionado com a transferência de conhecimento.

Verificamos que as subsidiárias estudadas amplificam as suas capacidades operacionais, que agem sobre os recursos que têm e que aperfeiçoam os seus *outputs*. Valorizam as capacidades dinâmicas que atuam sobre as capacidades operacionais alterando-as e reconfigurando-as, permitindo-lhes aumentarem a sua eficiência e competitividade.

Pela revisão da literatura verificamos que a aprendizagem é indissociável da capacidade de absorção, uma vez que esta é a capacidade que a empresa tem para reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais, o que de facto, é o que acontece nos casos estudados.

Também verificamos que as subsidiárias preocupam-se com a sua estrutura organizacional relativamente às suas características de simplicidade e flexibilidade, porque se trata de um fator importante que permite agilizar o processo de comunicação, facilita a aprendizagem e intensifica a transferência de conhecimento, houve a preocupação em criar uma estrutura de ligação à casa-mãe.

Reportam-se mudanças decorrentes nos procedimentos operativos pela introdução de novos conhecimentos, quer na tecnologia utilizada, quer nas operações, levando a um aumento da produtividade e maior competitividade.

Assim, entendemos que os resultados empíricos confirmam plenamente esta questão de investigação.

Questão 2 - Em que termos a capacidade de absorção da subsidiária angolana decorre da capacidade de absorção individual dos seus colaboradores?

A CA é um elemento essencial para o sucesso de uma organização, uma vez que robustece e transforma o que ela sabe, possibilitando a internalização e uso de novos conhecimentos através da aprendizagem. Permite a adaptação da organização às novas condicionantes do meio envolvente em que ela opera.

Mas antes é essencial as empresas perceberem o conhecimento que detém e que é relevante, para poderem identificar aquele que falta, para continuarem a serem competitivas. Nos casos estudados esta monitorização é permanente apesar de não haver um padrão definido desse processo nem de transferência de conhecimento.

Mas a CA organizacional tem na sua base os colaboradores da empresa, tanto a nível individual como organizacional. A CA de conhecimento depende da capacidade do recetor para adicionar novos conhecimentos aos já existentes, ou seja, aprender.

Também a maior parte do conhecimento organizacional é controlado a nível individual, de modo que, para as organizações o capitalizarem com sucesso, os seus colaboradores devem de estar dispostos a envolverem-se em atividades de intercâmbio de transmissão de conhecimentos de forma voluntaria, e a partilha do conhecimento requer que os participantes interajam uns com os outros, quer cara-a-cara ou através de meios explícitos. O ato requer uma transferência de conhecimento a partir de um indivíduo para outro indivíduo ou grupo, esta atitude também era incutida no clima organizacional dos casos estudados.

Outros aspetos são tidos em conta e levados à prática nos casos estudados, uma vez que, são promovidas reuniões de grupo e virtuais, existe a disponibilização de conhecimento explícito através de manuais técnicos e de procedimentos. Há uma preocupação em criar condições para facilitar e impulsionar o processo de aprendizagem, e também preocupação com a adequação do conhecimento a transferir ao recetor.

Considerando o fator humano como essencial para a acumulação de conhecimento e para a CA da organização, e indispensável no aumento da transferência de conhecimento intra e inter-organizacionais, se o conhecimento não é absorvido pelo recetor, significa que este não foi transferido então o processo de transferência falhou.

A um nível individual, os expatriados e os colaboradores locais apoiam o desenvolvimento da CA através da procura e transferência de conhecimento. A experiência

e o conhecimento dos expatriados definem as áreas de procura na envolvente da empresa do novo conhecimento, este facto é salientado nos casos estudados, uma vez que, as empresas valorizam muito a experiência do expatriado e consideram-no uma peça fundamental para o sucesso da subsidiária, na medida em que pelas suas capacidades criam impacto no desenvolvimento, amplitude e transformação do conhecimento organizacional através da sua aptidão, assimilação e implementação.

As competências individuais, a formação e a motivação facilitam a aquisição de conhecimento externo, e funcionam como meios de contato com as fontes externas de conhecimento. Esta afirmação também é válida para os casos estudados, uma vez que havia um contato frequente entre a casa mãe e a subsidiária, havia formação técnica específica conforme as necessidades e ajustada à realidade da subsidiária, e também podemos assumir que os expatriados melhoraram as capacidades globais dos colaboradores locais, através da motivação e do melhoramento das suas competências.

Ainda ao nível individual, o que também se pode constatar nos casos estudados é que, os colaboradores locais desempenham um papel importante sobre as duas componentes que integram a CA (o conhecimento prévio e a intensidade do esforço). Se considerarmos o conhecimento prévio constituído pela habilidade dos colaboradores, os seus antecedentes educacionais, e as suas aptidões adquiridas relacionadas com o trabalho que a organização precisa de assimilar e usar, então o investimento na capacitação dos colaboradores aumentou o capital humano da empresa, o que contribuiu para uma relação positiva entre a formação dos funcionários e o desempenho organizacional.

Nos casos estudados são algumas as ações empreendidas pelas empresas para facilitar a aprendizagem individual, assim foram enumeradas as seguintes: a utilização das TIC, o uso de manuais técnicos, a realização de ações de formação específica e direcionada para aumentar as competências dos colaboradores, o estímulo da motivação e da proatividade relativamente à aprendizagem, a melhoria contínua e ao espírito de equipa. As promoções destas ações fundamentam a ideia de que o conhecimento da subsidiária reside no indivíduo e passa pela aprendizagem individual, ou seja, pela CA individual, em linha com a revisão da literatura (Galunic e Rodan, 1998; Minbaeva et al., 2014).

Assim, entendemos que os resultados empíricos confirmam plenamente esta questão de investigação.

Questão 3 - De que modo a aplicação e a transformação do conhecimento recebido no contexto angolano (isto é, desempenho alcançado) é influenciada pela capacidade de absorção da subsidiária?

Considerámos a CA como a capacidade das empresas de explorar o conhecimento para fins comerciais, é conceituada como um conjunto de rotinas e processos organizacionais que as empresas podem usar para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento. Esta capacidade dinâmica que influencia a capacidade da empresa de criar e implantar o conhecimento necessário para construir, modificar ou renovar capacidades organizacionais, em linha com as mudanças nas condições do mercado, é indispensável para melhorar o desempenho organizacional que é o foco de todos os gestores em todos os casos estudados uma vez que é necessário para qualquer organização poder sustentar a sua vantagem competitiva.

Em linha com o preconizado por Prahalad e Hamel, (1990) e Barkema e Vermeulen, (1998) confirmamos, a ideia de que a capacidade de absorção organizacional desempenha um papel positivo na melhoria do desempenho internacional e na aprendizagem organizacional. Considerando que a medição do desempenho organizacional pode assumir diferentes formas, na forma mais tangível e tradicional de o fazer, as organizações optam por avaliar o desempenho recorrendo a indicadores financeiros.

Na descrição que fizemos das PME e das suas subsidiárias revelamos alguns desses indicadores tais como: os resultados líquidos, o volume de negócios, o capital próprio ou o total do ativo. No entanto das entrevistas efetuadas foi possível perceber que os gestores valorizaram outro tipo de indicadores não financeiros tais como a satisfação do cliente, o desenvolvimento de produtos e de novas competências operacionais, acompanhada de mais eficiência operacional, o alargamento do portefólio de negócio e uma maior capacidade competitiva. Nos casos estudados, pelo menos um dos indicadores não financeiro foi referido.

O estudo empírico indica que a capacidade de absorção organizacional parece estar positivamente relacionada com a melhoria do desempenho organizacional da subsidiária, dado que nos casos estudados se promove a partilha de conhecimento, partilha esta que podemos associar ao melhor desempenho no processo de adoção de inovação, este entendimento advém da análise dos segmentos codificados.

Nos quatro casos estudados é-nos relatado um aumento da eficácia através da diminuição dos erros na organização, o aumento da eficiência induzindo um aumento da produtividade, o aumento da capacidade de produção de inovação, criando-se a capacidade de aumentar o portfólio de negócios (em 2 Casos) e a capacidade de implementar processos/produtos com desenho local (em 2 Casos), todas estas melhorias permitem um aumento da capacidade competitiva, mais oportunidades de negócio com o respetivo aumento do volume e traduzindo-se, no final, num aumento dos resultados da subsidiária.

Assim, entendemos que os resultados empíricos certificam plenamente esta questão de investigação.

## **8. Conclusão**

Esta seção apresenta as principais conclusões da investigação, abordando especificamente a discussão dos objetivos.

O objetivo deste estudo foi propor uma estrutura que permitisse a análise da transferência de conhecimento das PME portuguesas para as suas subsidiárias em Angola, e a influência da capacidade de absorção individual no processo. Alcançámos esse objetivo porque o modelo de análise proposto mostrou-se compatível com a realidade.

A transferência de conhecimento entre unidades organizacionais geograficamente e culturalmente distantes e diferentes é um processo complexo de modo que a abordagem multifacetada utilizada mostrou-se ajustada.

O método utilizado levou à análise de diversos itens fornecidos pelas pessoas das subsidiárias, os expatriados, e da casa-mãe, as pessoas responsáveis pelo controlo, monitorização ou apoio à subsidiária, contudo apesar de termos analisado inúmeros fatores, outros ficaram por investigar, por exemplo o ambiente de negócios local ou a influência da especificidade das indústrias das empresas estudadas, por diversas limitações quer de tempo quer de recursos essa possibilidade foi inviável.

Achamos no entanto, que os objetivos a que nos propusemos foram atingidos não obstante existirem limitações e terem ficado por responder outras questões que poderão ser alvo de futuras investigações, sobre isto “falaremos” mais adiante.

É, portanto, possível avaliar que os objetivos foram atingidos os quais passamos a expor e as respectivas considerações:

Foi possível categorizar as empresas na categoria de PME pelos dados fornecidos pelas próprias e pela consulta de outras fontes, foi possível caracterizar as subsidiárias de forma mais sumária dado que a informação fornecida foi mais fraca e pouco standardizada tornando-se difícil, por exemplo, obter indicadores de *performance* comuns a todas, apesar disso foi possível estabelecer um método de comparação entre elas.

Através dos relatos dos entrevistados foi possível entender as motivações, as vantagens e algumas barreiras com as quais as empresas se depararam no seu processo de internacionalização.

Relativamente aos casos estudados foram entrevistados os responsáveis pelo controlo da subsidiária na casa mãe e o responsável pela subsidiária no país anfitrião. Nas entrevistas efetuadas foram investigados aspetos de gestão tais como a relação com a casa-mãe, a existência de capacidade técnica, a disponibilidade de recursos para o sucesso do processo de transferência de conhecimento e os fatores que impactam na capacidade de absorção da subsidiária, mais especificamente dos colaboradores.

Identificámos diversos mecanismos utilizados pela casa-mãe para transferir conhecimento e compreendemos a sua importância. Desses mecanismos realçamos os mais mencionados e considerados como mais importantes pelos entrevistados, que foram: o uso de expatriados, a realização de reuniões de grupo e virtuais, a utilização das TIC e a existência de manuais técnicos e de procedimentos, outros, porém, foram menos referidos tais como: o processo de comunicação ou as condições para a facilitação da aprendizagem. Verificámos também que a relevância dada a estes mecanismos varia consoante as características da empresa.

Verificamos também que em todos os casos a tecnologia desempenha um fator fundamental no processo de transferência de conhecimento e tem um papel facilitador da aprendizagem, na medida em que não só auxilia a transferência do conhecimento, mas também agiliza a comunicação entre os colaboradores, permite promover a capacitação dos colaboradores e facilita o armazenamento e acesso ao conhecimento.

Foi possível estabelecer uma ligação entre a capacidade de absorção e a transferência de conhecimento, tendo por base alguns estudos mencionados na revisão da literatura. Identificámos a relação entre a capacidade de absorção e a capacidade de aprendizagem e evidenciámos o facto de, nos casos estudados, as empresas terem essa consciência e promoverem um clima de estímulo à aprendizagem e à melhoria contínua na subsidiária. Compreendemos isso pelo facto da casa mãe já ter previamente essa postura e tentar transpô-la para a sua subsidiária, o que também vai ao encontro do que foi assinalado nas entrevistas através da divulgação das melhores práticas pela casa mãe.

Na medida em que a capacidade de absorção se relaciona com a capacidade de aprendizagem e com o conhecimento prévio, verificámos que as subsidiárias procuram criar um clima que propicie a capacitação dos seus recursos humanos locais, através de uma política salarial justa, incentivando um espírito de aprendizagem contínua premiando o desempenho e promovendo o espírito de equipa sem nunca esquecer a realidade local.

Uma vez que nos dias de hoje o trabalho é colaborativo e interdependente consubstancia-se que a capacidade de absorção organizacional depende da capacidade de absorção individual, na medida em que, as ações que as organizações empreendem têm a sua germinação nos indivíduos que a compõem, logo podemos considerar que a capacidade de absorção da subsidiária é a agregação das capacidades de absorção individuais dos indivíduos que a compõem.

Tendo esta premissa como base, percebemos que nos casos estudados as subsidiárias focam a sua preocupação no indivíduo, seja a dotá-lo de competências para que possa realizar as tarefas de forma mais eficiente, desenvolvendo para isso atividades de apoio e fomentação das competências individuais, seja pela preocupação que demonstram com a motivação, seja ela extrínseca através da valorização do desempenho e promovendo uma política salarial justa, seja intrínseca através da adequação das tarefas, concebendo fluxos de comunicação frequentes e eficientes e formação adequada. Esta última é percebida como mais influente uma vez que os entrevistados afirmam que apesar da criação de condições organizacionais, a existência de recursos e estratégias para alavancar as capacidades e os resultados, a performance da ação dos colaboradores depende dela.

Foi possível entender que as empresas promovem o conceito de *Ba* preconizado por Nonaka e Takeuchi, na medida em que fomentam o aspeto relacional dos seus

colaboradores através de uma comunicação fluída e acessível, promovem a interação social através das reuniões mesmo que algumas sejam virtuais e estimulam o espírito de equipa promovem a transformação do conhecimento tácito em explícito, e a motivação para a aprendizagem, verificamos também que as empresas estudadas através da criação e divulgação de manuais técnicos e organizacionais.

Percebemos que as empresas conhecem a necessidade de aprender para serem e se manterem competitivas porque têm consciência da permanente mutabilidade das condições onde operam. Assim, elas organizam as suas operações com essa premissa, de aumentarem a eficiência e eficácia das operações, para ao mesmo tempo obterem o máximo resultado. Verificámos alguns indicadores financeiros que comprovam isso, o aumento do volume de negócios, o aumento do capital (o que também reflete o grau de comprometimento), o incremento do número de colaboradores e o aumento do resultado da subsidiária. No entanto, foram-nos relatados e diretamente relacionados com a capacidade de absorver o conhecimento, outros indicadores não financeiros que também se coadunam com a melhoria da performance da subsidiária em resultado da aplicação e adaptação do novo conhecimento adquirido, falamos do aumento da produtividade, da diminuição do número de erros nas operações, o crescimento do número de clientes e a extensão do portefólio de negócios.

### **8.1. Contribuições do estudo**

A principal contribuição deste trabalho é a aumento da compreensão sobre a gestão das subsidiárias de PME portuguesas no contexto angolano.

Na execução desta tese analisámos diversos trabalhos sobre transferência de conhecimento mas não encontramos nenhum que a abordagem ao nível do país anfitrião fosse Angola e orientado concretamente para as subsidiárias de PMEs portuguesas.

Apesar das limitações, neste trabalho focámo-nos nas PME e nas suas subsidiária e na forma como elas operam o fenómeno da transferência de conhecimento neste contexto específico, foi executado ouvindo tanto os gestores da PME portuguesa como o responsável da subsidiária, validámos estas duas perspetivas do fenómeno, o que permitiu uma visão mais alargada.

Permitiu-nos perceber a atuação das PME de diferentes setores de atividade e das suas subsidiárias em Angola, percebendo os problemas e as barreiras com que se deparam, os recursos que tinham disponíveis e as estratégias utilizadas para manterem as operações competitivas.

Ainda que alguns fatores, como por exemplo, a especificidade do setor de atividade da PME ou o ambiente no qual os negócios se desenvolvem não tenham sido tidos em conta, permitiu conceber diversos outros fatores que contribuem para o processo de partilha e aplicação do conhecimento na subsidiária, este trabalho inicial “abre portas” para outros estudos mais aprofundados sobre algumas das características abordadas ou com mais participantes.

Tendo em conta o contexto específico e particularmente uma das dificuldades encontradas que se relaciona com a escassez de recursos humanos qualificados, em termos de práticas de gestão, seria importante a criação de padrões de transferência de conhecimento de modo a ser mais fácil reforçar a fraca capacidade local, eventualmente com ações de formação mais assertivas para capacitar os colaboradores logo desde o início do processo.

## **8.2. Limitações do estudo**

Apesar dos procedimentos metodológicos e das orientações teóricas adotadas para garantir a validade e confiabilidade desta tese, ela ainda apresenta algumas limitações. Desde logo no número de empresas utilizadas para os estudos de caso, apesar de estar dentro dos limites preconizados por Eisenhardt, (1989) e Yin, (2002), preferencialmente poderiam ter sido mais, no entanto, e apesar dos esforços não houve uma resposta positiva das empresas contactas para participarem no estudo, pelo que ficámos limitados a quatro.

Outra limitação foi a diversidade de sectores de atividade a que as empresas pertencem o que não permite, à partida, estabelecer comparações na atuação das empresas, porque atuam em condições de mercado diferentes. O principal critério para a seleção dos casos foi a preenchimento do critério definido para classificar uma empresa como PME, outro aspeto que, eventualmente, podemos considerar um ponto fraco é a origem da PME, neste trabalho encontramos PME de cariz familiar, outra pertencente a grupo empresarial e ainda outra pertencente a uma multinacional, este aspeto condiciona a PME quanto à quantidade e qualidade de recursos disponíveis, o que pode influenciar a sua performance.

Por outro lado, podemos ver este aspeto como um ponto forte, na medida em que permitiu validar as diversas formas de internacionalização que as empresas podem adotar.

Como outro ponto fraco assinala-se a dificuldade no acesso aos gestores e a sua falta de disponibilidade para participarem no estudo, limitando a base de estudo por um lado quanto ao número de empresas, mas também ao número de entrevistados por empresa, apesar disso entrevistámos os gestores responsáveis pela subsidiária em Angola e em Portugal. A acompanhar esta dificuldade está também a exigência feita pelos entrevistados quanto ao anonimato, tentando-se assim manter a confidencialidade dos dados cedidos.

Também o período no qual decorreu esta fase da investigação foi um obstáculo a ultrapassar, os gestores e as organizações depararam-se de um circunstância disruptiva provocada pela pandemia COVID-19, que, se por um lado vulgarizou a utilização das tecnologias de comunicação, nomeadamente as relativas à vídeo conferência, por outro, as empresas depararam-se com novas questões relativas à sua tradicional forma de operar, e que levou a uma forte capacidade de adaptação à nova realidade e aos desafios daí decorrentes que tiveram de ser regularmente ultrapassados, o que limitou a disponibilidade dos gestores para participar no estudo.

### **8.3. Sugestão para investigação futura**

Achamos, naturalmente, que com o desenvolvimento da investigação há questões que são possíveis de ser exploradas em futuros estudos sobre as quais deixamos as seguintes sugestões.

A primeira sugestão refere-se a um dos pontos fracos assinalados anteriormente e diz respeito ao setor de atividade, focar o estudo num só setor de atividade evidenciaria as especificidades desse setor e, relativamente ao processo de transferência de conhecimento, poderia propiciar informação mais específica sobre os fatores que influenciam o processo e quais as principais dificuldades e, provavelmente, seria possível estabelecer comparações entre as empresas, nomeadamente na relação entre as práticas de gestão do conhecimento, o uso de tecnologia, a aprendizagem organizacional com o desempenho geral das empresas.

Outra sugestão seria estudar o grau de autonomia da subsidiária, os direitos de tomada de decisão que são concedidos pelas empresas-mãe, e em que medida é a

subsidiária ou casa mãe a induzir a capacitação dos seus colaboradores, até que ponto as decisões tomadas exclusivamente por subsidiárias podem não ser tão boas quanto as decisões negociadas com a casa-mãe, que se baseiam numa maior base de conhecimento, ou em que condições sob as quais a autonomia é um obstáculo para a capacidade de absorção da subsidiária.

Outra sugestão poderia ser incluir no estudo o ambiente de negócios de Angola, as suas condicionantes, tais como a legislação nacional, o modo de funcionamento do mercado de capitais ou mesmo as idiossincrasias culturais que não foram tidos em conta.

Outra sugestão para futuras investigações poderia ser “cruzar” este estudo, da transferência de conhecimento e performance das subsidiárias das PME portuguesas em Angola, com outro país africano.

Este estudo também não considerou todas as determinantes que facilitam a partilha de conhecimento, nomeadamente a dimensão social da partilha de conhecimento, é uma área importante que pode ajudar a entender porque partilham, e o que partilham os colaboradores. Aspetos como o estilo de liderança e outros fatores associados à teoria do capital social (por exemplo, a confiança) podem ser examinados em investigações futuras, neste contexto específico.

## **Bibliografia**

Abou-Zeid, E. (2005). A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(3), pp. 146-155.

Acedo, F., Barroso, C., e Galan, J. (2006). The Resource-based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategy Management Journal*, 27(7), pp. 621-636.

Adams , G., Lamont, B. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.

Adler, P. S. (1995). Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface. *Organization Science*, 6(2), 147-239.

Adner, R., e Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.

Ahuja, G., e Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 521-543.

Alavi, M., e Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quaterly*, 25(1), 107-136.

Alavi, M., Kayworth, T., e Leidner, D. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.

Albino, V., Garavelli, A. C., e Schiuma, G. (1999). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm. *Technovation*, 19, pp. 53-63.

Allee, V. (1997). *The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence*. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.

Almeida, P., e Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 847-864.

Almas, R.P. (2015). A internacionalização das empresas portuguesas para os países da Europa Central e Oriental: fatores determinantes e modos de entrada. Tese Doutorado. ISCTE <http://hdl.handle.net/10071/10411>

Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*.

Álvarez, C., e Bolños, E. (2010). Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova Scientia*, 3(5), pp. 118-142.

Alvesson, M., e Sandberg, J. (2013). Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research. *Journal of management studies*, 50(1), 128-152.

Ambos, T., Andersson, U., e Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of international business studies*, 41(7), 1099-1118.

Ambrosini, V., e Bowman, C. (2010). The impact of causal ambiguity on competitive advantage and rent appropriation. *British Journal of Management*, 21(4), 939-953.

Ambrosini, V., Bowman, C., e Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), pp. 9-24.

Amit, R., e Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategy Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.

Andersén, J. (2012). Protective capacity and absorptive capacity: managing the balance between retention and creation of knowledge-based resources. *The Learning Organization*, 19(5), 440-452.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.

Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 27-42.

Andersson, U., e Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *MIR: Management International Review*, 329-350.

Andreeva, T., e Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.

Andriessen, D. (2006). On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 93-110.

Andriessen, D. (2008). Knowledge as love. How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 5-12.

Andriessen, D., e Van den Boom, M. (2007). East is East and West is West and (n)ever its intellectual capital shall meet. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 642-652.

Andrews, M. C., e Kacmar, K. M. (2001). Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 38(2), 206-226.

- Anh, P., Baughn, C., Hang, N., e Neupert, K. (2006). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam. *International Business Review*, 15(5), 463-487.
- Anselin, L., Varga, A., e Acs, Z. (1997). Local geographic spillovers between university research and high technology innovations. *Journal of Urban Economics*, 42, 422-448.
- Argote, L., e Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), p. 150.
- Argote, L., e Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argote, L., McEvily, B., e Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Arib, A., e Dupouët, O. (2015). The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), pp. 987-1006.
- Augier, M., e Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), pp. 410-421.
- Axinn, C., e Matthyssens, P. (2002). Viewpoint: Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(4/5), 436-449.
- Awang Rozaimie, S. (2011). Expatriates' emotion reactions toward Malaysian multicultural society. *European Journal of Social Sciences*, 25(2), 171-181
- Balasubramanyam, V. N., e Greenaway, D. (1992). Economic integration and foreign direct investment: Japanese investment in the EC. *J. Common Mkt. Stud.*, 30, 175.
- Baker, W. E., e Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Banerji, K., e Sambharya, R. B. (1996). Vertical keiretsu and international market entry: The case of the Japanese automobile ancillary industry. *Journal of international business studies*, 27(1), 89-113.
- Barrick, M. R., e Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barkema, H., e Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barner-Rasmussen, W. (2003). Knowledge sharing in multinational corporations: A social capital perspective. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J. (1996). The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), pp. 469-469.

Barney, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.

Barney, J., e Zajac, E. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-based Theory of Competitive Advantage. *Strategy Management Journal*, 15, pp. 5-9.

Barney, J. B., e Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.

Hocking, J. B., Brown, M., e Harzing, A. W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586.

Baum, J., Li, S., e Usher, J. (2000). Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the locations of chains acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), pp. 766-801.

Bauer, M.W. e Gaskell, G. 2002. The Biotechnology Movement. In M.W. Bauer and G. Gaskell (Eds.) *Biotechnology - the Making of a Global Controversy*. Cambridge: CUP, 379- 404

Becerra-Fernandez, I., e Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23-55.

Belinke, T. M. (2010). *Knowledge Sharing at Work: An Examination of Organizational Antecedents*. St. Ambrose University.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., e Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.

Bender, S., e Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), pp. 125-137.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., e Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30-47.

Bhagat, R., Kedia, B., Harveston , P., e Triandis, H. (2002). Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 27(2), pp. 204-221.

- Bierly, B., Kessler, E., e Christensen, E. (2000). Organizational Learning, Knowledge, and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Bilkey, W., e Tesar, G. (1977). The Export Behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturig firms. *Journal ot Internationl Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Björkman, I., e Kock, S. (1997). Inward international activities in service firms-illustrated by three cases from the tourism industry. *International Journal of Service Industry Management*
- Björkman, I., e Schapp, A. (1994). Outsiders in the middle kingdom: Expatriate managers in Chinese-Western joint ventures. *European Management Journal*, 12(2), 147-153.
- Birkinshaw, J. M., e Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4), 729-753.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*,, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J. (1998). Corporate entrepreneurship in network organizations:: How subsidiary initiative drives internal market efficiency. *European Management Journal*, 16(3), 355-364.
- Birkinshaw, J., e Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J. (2001). Why is knowledge management so difficult?. *Business strategy review*,, 12(1), 11-18.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., e Riddersträle , J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13(3), 274-289.
- Black, J. S., e Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard business review*, 77(2), 52-53.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., e Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 20(4), 61-76.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., e Sharma, D. D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Blumentritt , R., e Johnston, R. (1999). Towards a Strategy for Knowledge Management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., e Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.

Bowman, C., e Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), pp. 289-303.

Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.

Bonache, J., e Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.

Brooke, M. Z. (1984). Autonomy and centralization in multinational firms. *International Studies of Management & Organization*, 14(1), 3-22.

Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57.

Brown, J., e Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), pp. 90-111.

Brown, S., e Eisenhardt, K. (1997). Art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 1-34.

Bruner, J. (1966). *Toward a theory of instruction*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

Buckley, P. J., e Casson , M. C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29, 539-561.

Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., e Zheng, P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of international business studies*, 38(4), 499-518.

Buckman, R. (1998). Knowledge Sharing at Buckman Labs. *The Journal of Business Strategy*, 19(1), 11-15.

Bustamante, M. A. (2007). *Linking Properties of Knowledge and Knowledge Network Topology With Performance*. PhD Thesys , University of Nebraska, Interdepartmental Area of Business (Management), Lincoln, Nebraska.

Cabrera, A., e Cabrera, E. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies* , 23(5), pp. 687-710.

Cabrera, E. F., e Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735.

Cadogan, J., Diamantopoulos, A., e De Mortanges, C. (1999). A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), pp. 689-707.

Cadogan, J., Diamantopoulos, A., e Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 615-626.

Calof, J. L., e Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Caloghirou, Y., Kastelli, I., e Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation*, 24(1), 29-39.

Cameron, K. S., e Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*, Schoonhoven: Academic Service.

Camison, C., e Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), pp. 707-715.

Camisson, C., e Villar, A. (2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*, 26(2), pp. 124-150.

Cantwell, J., e Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic management journal*, 26(12), 1109-1128.

Carayannopoulos, S. (2005). *Sourcing Knowledge: Collaboration, Firm Acquisition and the Knowledge-Based View of the Firm*. Schulich School of Business, Toronto, Ontário.

Cardeal, N., e António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), pp. 10159-10170.

Carpenter, M. A., e Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.

Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M., e Encarnación, R. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.

Cepeda, G., e Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, pp. 426-437.

Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J., e Jimenez-Jimene, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), pp. 110-129.

Chen, C. J., e Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104-118.

Chen, S. T., e Chang, B. G. (2012). The effects of absorptive capacity and decision speed on organizational innovation: a study of organizational structure as an antecedent variable. *Contemporary Management Research*, 8(1).

Chetty, S., e Holm , D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.

Chetty, S., e Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European journal of marketing*.

Choi, S., e Johanson, J. (2012). Knowledge translation through expatriates in international knowledge transfer. *International Business Review*, 21(6), 1148-1157.

Chow, W. S., e Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & management*, 45(7), 458-465.

Chua, A. (2002). Taxonomy of Organizational Knowledge. *Singapore Management Review*, 24(2), 69-76.

Ciabuschi, F., Martín, O. M., e Ståhl, B. (2010). Headquarters' influence on knowledge transfer performance. *Management International Review*, 50(4), 471-491.

Cicic, M., Patterson, P., e Shoham, A. (2002). Antecedents of international performance: A service firms' perspective. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1103-1118.

Clarke, T., e Rollo, C. (2001). Corporate initiatives in knowledge management. *Education & Training*, 43(4), 206-215.

Clemons, E. K., e Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS quarterly*, 275-292.

Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*.

Cohen, W., e Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

Cohen, W., e Levinthal, D. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), pp. 227-251.

Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-153.

Collis, J., e Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman

Conner, K. R. , e Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), pp. 477-501.

Colakoglu, S., e Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *The international journal of human resource management*, 19(2), 223-239.

Cook, K., e Whitmeyer, J. (1992). Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis. *Annual Review of Sociology*, 18, 109-127.

Corte, V. D. (2014). Towards a New Model of SMEs' Internationalization. Em K. Todorov, e D. Smallbone, *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises* (pp. 204-242). London: IGI Global.

Corredoira, R. A., e Rosenkopf, L. (2010). Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties. *Strategic Management Journal*, 31(2), 159-181.

Coviello, N. E., e McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.

Coviello, N., e Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Criscuolo, P., e Narula, R. (2002). A Novel Approach to National Technological Accumulation and Absorptive Capacity: Aggregating Cohen and Levinthal. MERIT-Infonomics Research Memorandum series.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L., e Borgatti, S. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 43(4/5), 100-120.

Crossan, M., Lane, H., e White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Cyert, R., e March, J. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, 2(4), 169-187.

Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., e Dabic, M. (2006). The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries: A Croatian illustration. *Journal of World Business*, 41(2), 100-111.

Daghfous, A. (2004). Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge - Intensive Best Practices. *Advanced Management Journal*, 69, pp. 21-27.

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), pp. 519-543.

Damanpour, F., Devece, C., Chen, C. C., e Pothukuchi, V. (2012). Organizational culture and partner interaction in the management of international joint ventures in India. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 453-478.

- Daspit, J., e D'Souza, D. E. (2013). Understanding the multi-dimensional nature of absorptive capacity. *Journal of Managerial Issues*, 299-316.
- Davenport, T., e Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. (Vol. 15). Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, L. N., e Meyer, K. E. (2004). Subsidiary research and development, and the local environment. *International Business Review*, 13(3), 359-382.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52.
- Day, G., e Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20.
- DeCarolis, D., e Deeds, D. (1999). The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 953-968.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory.
- Delaney, J. T., e Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Delios, A., e Bjorkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *Journal of Law and Economics*, 16(1), 1-9.
- Dearborn, D. C., e Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- Dearnley, C. (2005). A reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse researcher*, 13(1).
- Denford, J.S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175-194
- Descotes , R., e Walliser, B. (2013). Foreign market-related knowledge absorption and the international financial performance of SMEs. *Management International*, 17(4), pp. 179-258.
- Deshpande, R., e Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- De Long, D. W., e Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.

Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H., e Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), pp. 428-442.

Dierickx, I., e Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1513.

DiMaggio, P., e Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.

Donate, M. J., e Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.

Dong, J., e Yang, C.-H. (2015). Information technology and organizational learning in knowledge alliances and networks: evidence from U.S. pharmaceutical industry. *Information & Management*, 52(1), pp. 111-122.

Dosi, G., Nelson, R., e Winter, S. (2000). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. Em R. N. G. Dosi, & R. N. G. Dosi (Ed.), *The nature and dynamics of organisational capabilities* (pp. 12-33). Oxford: Oxford Press.

Dunning, J. (1977). *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*. London, London: Palgrave Macmillan.

Dunning, J. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.

Dunning, J., e Narula, R. (1995). The R&D activities of foreign firms in the United States. *International Studies of Management & Organization*, 25(1-2), 39-74.

Dyer, J., e Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.

Earley, P. C., e Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*.

Easterby-Smith, M., e Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), pp. 235-249.

Eden, L., e Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In " *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*". Emerald Group Publishing Limited.

Edström, A., e Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative science quarterly*, 248-263.

Eisenhardt, K., e Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp. 1105-1021.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., e Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Elo, S., e Kyngä, S. H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Erden, Z., Klang, D., Sydler, R., e von Krogh, G. (2014). Knowledge-flows and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2777-2785.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., e Sharma, D. (2015). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. Em J. J. Eriksson K., Knowledge, Networks and Power (pp. pp 41-63). London: Palgrave Macmillan.

Etemad, H. (2004). Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21.

Etemad, H., e Wright, R. W. (1999). Internationalization of SMEs: Management Responses to a Changing Environment. *Journal of International Marketing*, 7(14), 4-10.

Evangelista, F., e Hau, L. (2009). Organizational context and knowledge acquisition in IJVs: An empirical study. *Journal of World Business*, 44(1), 63-73.

Ferreira, M. P., Serra, F., Costa, B., e Almeida, M. (2015). A Bibliometric Study of the Resource-based View (RBV) in International Business Research Using Barney (1991) as a Key Marker. *Innovar*, 26(61), pp. 131-144.

Fey, C. F., e Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.

Fichman, R., e Kemerer, C. (1999). The illusory diffusion of innovation: An examination of assimilation gaps. *Information Systems Research*, 10(3), pp. 255-275.

Fiol, C., e Lyles, M. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 803-813.

Flatten, T., Adams, D., e Brettel, M. (2015). Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, 50(3), pp. 519-534.

Flatten, T., Engelen, A., Zahra, S., e Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.

Flatten, T., Greve, G., e Brettel, M. (2011). Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.

- Fletcher, R., e Barrett, N. (2001). Embeddedness and the Evolution of Global Networks: An Australian Case Study. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 561-573.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Fosfuri, A., e Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance. *Omega* 36, pp. 173-187.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organizational Science*, Vol.7 n°5, 470-476.
- Foss, N. J., e Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., e Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.
- Freiling, J., Gersch, M., e Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(8-9), pp. 1143-1164.
- Frost, T., e Zhou, C. (2000). The geography of foreign R&D within a host country: An evolutionary perspective on location-technology selection by multinationals. *International Studies of Management & Organization*, 30(2), 10-43.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., e Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic management journal*, 23(11), 997-1018.
- Galunic, D., e Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571-589.
- Gagné, M., e Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gammelgaard, J. (2009). Issue selling and bargaining power in intrafirm competition: the differentiating impact of the subsidiary management composition. *Competition & Change*, 13(3), 214-228.
- Garnier, G. H. (1982). Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908.
- Gassmann, O., e Gaso, B. (2004). Insourcing creativity with listening posts in decentralized firms. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 3-14.

Gaur, A. S., Delios, A., e Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.

Ghoshal, S., e Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.

Ghoshal, S., e Bartlett., C. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*., 15(4), 603-626.

Giuliani, E., Pietrobelli, C., e Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), pp. 549-573.

Gnyawali, D. R., e Stewart, A. C. (2003). A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. *Management Learning*, 34(1), 63-89.

Gopalakrishnan, S., e Santoro, M. (2004). Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 57-69.

Gong, Y. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. *Academy of Management journal*, 46(6), 728-739.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.

Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), pp. 375-387.

Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.17, 109-122.

Gomez-Mejia, L. R., e Palich, L. E. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of international business studies*, 28(2), 309-335.

Griffith, D., e Harvey, M. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp. 597-606.

Griffin, M. A., Neal, A., e Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347

Gupta, A., e Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(5), pp. 473-496.

Gururajan, V., e Fink, D. (2010). Attitudes towards knowledge transfer in an environment to perform. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 828-840

Haak-Saheem, W., e Darwish, T. K. (2014). The role of knowledge management in creating a culture of learning: The case of Dubai Municipality. *Management Decision*.

Hadjikhani, A. (1997). A note on the criticisms against the internationalization process model. *MIR: Management International Review*, 43-66.

Hadjikhani A, Hadjikhani AI, Thilenius P (2013) The internationalization process model: a proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behaviour. *International Business Review Handbook of Statistics 2006-2007 (2006) United Nations Conference on Trade and Development*.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), pp. 607-618.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-104.

Hambrick, D. C., e Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Handzic, M. (2004). *Knowledge management: Through the technology glass (Vol. 2)*. World scientific.

Hansen, M. T., e Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 22.

Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.

Harrington, S. J., e Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15(1), 39-63.

Harsh, O. (2009). Three Dimensional Knowledge Management And Explicit Knowledge Reuse. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(2).

Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., e Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California management review*, 49(4), 21-43.

Hart, P., e Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization science*, 8(1), 23-42.

Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

Helfat, C., e Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1010.

Helfat, C., e Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), pp. 91-102.

Helfat, C., e Raubitschek, R. (2000). Product Sequencing: co-evolution of Knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 961-979.

Helfat, C., e Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever- changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), pp. 1243-1250.

Henderson, R., e Cockburn, I. (1996). Scale, scope and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery. *RAND Journal of Economics*, 27, 32-59.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for sharing knowledge. *Knowledge and Process Management*, 6(2), pp. 91-100.

Heckemann, B., Peter, K. A., Halfens, R. J., Schols, J. M., Kok, G., e Hahn, S. (2017). Nurse managers: Determinants and behaviours in relation to patient and visitor aggression in general hospitals. A qualitative study. *Journal of advanced nursing*, 73(12), 3050-3060.

Hertz, S., e Mattsson, L.G. (2001). Current internationalization of firms and markets as reconfiguration in. *Stockholm School of Economics*.

Hill, C., e Rothaermel, F. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 257-274.

Hinds, P. J., e Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. *Sharing expertise: Beyond knowledge management*, 3-26.

Hirst, G., Van Dick, R., e Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 963-982.

Hite, J. M., e Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), pp. 275-286.

Hoe, S. L. (2001). Tacit Knowledge, Nonaka and Takeuchi Seci Model and Informal Knowledge Processes . *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9(4), 490-502.

Holsapple, C. W. (2003). Knowledge and its attributes. *Em Handbook on Knowledge Management (Vol. Vol. 1: Knowledge Matters*, pp. 165-168). Berlin: Springer Verlag.

Holtshouse, D. (1998). Knowledge research issues. *California Management Review*, 40(3), pp. 277-280.

Holmlund, M., e Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. *International small business journal*, 16(4), 46-63.

Hotho, J., Becker-Ritterspach, F., e Saka-Helmhout, A. (2012). Enriching absorptive capacity through social interaction. *British Journal of Management*, 23(3), pp. 383-401.

Huber, G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *Eastern Journal of Information Systems*, 72(78), pp. 72-78.

Hurley, R. F., e Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

Hurmelinna-Laukkanen, P., Olander, H., Blomqvist, K., e Panfilii, V. (2012). Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. *European Management Journal*, 30(6), 552-563.

IAPMEI. (2020). IAPMEI. Obtido em 20 de Outubro de 2020, de [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt): <https://www.iapmei.pt/Paginas/Bussola.aspx>

Ibrahim, S., e Fallah, M. (2005). Drivers of innovation and influence of technological cluster. *Engineering Management Journal*, 17, pp. 33-42.

INE. (2020). INE. Obtido em 20 de Outubro de 2020, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt): [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0005720&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0005720&selTab=tab0)

Ingram, P., e Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. *American journal of sociology*, 106(2), 387-423.

Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), pp. 69-80.

Inkpen, A. C., e Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.

Inkson, J. H., Pugh, D. S., e Hickson, D. J. (1970). Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 318-329

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Itami, H., e Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

Jansen, J., Van Den Bosch, F., e Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 999-1105.

Jansen, J., Van Den Bosch, F., e Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), pp. 1661-1674.

Jansen, J., Vera, D., e Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20(1), pp. 5-18.

Jarvenpaa, S. L., e Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 129-154.

Javidan, M., Stahl, G. K., Brodbeck, F., e Wilderom, C. P. (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 59-76.

Jensen, R., e Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of international business studies*, 35(6), 508-523.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., e Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 715-725.

Johannessen, J.-A., Olaisen, J., e Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21, 3-20.

Johannisson, B., e Mønsted, M. (1997). Contextualizing entrepreneurial networking. The case of Scandinavia. *International Studies of Management & Organization*, 27(3), 109-136.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 305-322.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46, 165-178.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.

Johanson, J., e Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 23-32.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johnston, S., e Menguc, B. (2007). Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 787-801.

Jones, M. V., e Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284-303.

- Jonsson, A., e Kalling, T. (2007). Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: case studies of IKEA and SCA Packaging. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 161-172.
- Jørgensen, E. (2012). Internationalisation patterns of border firms: speed and embeddedness perspectives. *International Marketing Review* Vol. 31 No. 4, 2014 pp. 438-458.
- Kandemir, D., e Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial marketing management*, 34(5), 430-439.
- Kalinic, I., e Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Kale, P., Dyer, J., e Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(3), pp. 747-767.
- Kale, P., Singh, H., e Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(1), 217-237.
- Kalling, T. (2003). Knowledge management and the occasional links with performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 67-81.
- Kamakura, W., Ramón-Jerónimo, M., Vecino, G., e Julio, D. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), pp. 236-251.
- Kedia, B., e Bhagat, R. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), pp. 559-571.
- Kelliher, F., e Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521-532.
- Kelloway, E., e Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), pp. 287-304.
- Khoja, F., e Maranville, S. (2010). How do firms nurture absorptive capacity?. *Journal of Managerial Issues*, 262-278.
- Kim, L. (1997). *From imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Cambridge, MA:: Harvard Business School Press.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), pp. 506-521.
- King, A. (2007). Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: a conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(1), 156-178.

- King, A., e Zeithaml, C. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22, 75-99.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., e Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.
- Knight, G., e Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional Internationalization Theory. Em S. C. Madsen, *Advances in International Marketing*, (pp. 11-26). Greenwich: JAI Press.
- Knight, G., e Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *MIR: Management International Review*, 15-35.
- Klein, E. B., Gabelnick, F. G., e Herr, P. E. (1998). *The psychodynamics of leadership*. Psychosocial Press.
- Krackhardt, D. (1998). Super strong and sticky. *Power and influence in organizations*, 21.
- Koch, M. J., e McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Kodama, M. (2005). New knowledge creation through leadership-based strategic community – a case of new product development in IT and multimedia business fields. *Technovation*, 25(8), pp. 895-908.
- Kogut, B., e Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3 n° 3, 383-397.
- Kogut, B., e Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 4, 625-645.
- Kogut, B., e Zander, U. (1996). What firms do? Coordination identity and learning. *Organization Science*, 7, pp. 502-518.
- Kohli, A., e Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1-18.
- Kolb, D. A. (1986). *Management and the learning process*. California Management Review, 18(3), 21-31.
- Kolb, D. A. (1971). *Individual learning styles and the learning process*. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Kolb, D. A. (1976). *Management and the learning process*. California Management Review, 18(3), 21-31.
- Koontz, H. (1990). Administración. Una Perspectiva Global - Capítulo 20. *Business Review*, 130-140.

Korhonen, H., Luostarinen, R., e Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward - Outward patterns and Government Policy. *Management International Review*, 36, 315-329.

Kostova, T., e Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of management review*, 28(2), 297-317.

Kostova, T., e Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.

Kostova, T. (1996). Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies. University of Minnesota.

Kostova, T., e Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.

Kozlowski, S. W., e Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.

Kuemmerle, W. (1997). Building effective R&D capabilities abroad. *Harvard business review*, 75, 61-72.

Kühlmann, T., e Hutchings, K. (2010). Expatriate assignments vs localization of management in China: Staffing choices of Australian and German companies. *Career Development International*.

Kumar, J., e Ganesh , L. (2009). Research on knowledge transfer in organisations: a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.

Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sanna, S., e Kyläheiko, K. (2010). Organisational capabilities and internationalization of the small and medium-sized information and communications technology firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), pp. 135-155.

Kuuluvainen, A. (2011). Dynamic capabilities in the international growth of SMEs. Turku School of Economics. University of Turku.

Lahti, R., Darr, E., e Krebs, V. (2002). Developing the productivity of a dynamic workforce: The impact of informal knowledge transfer. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 13-22.

Lane, P., e Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), pp. 461-477.

Lane, P., Koka, B., e Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), pp. 833-863.

Lane, P., Salk, J., e Lyles, M. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), pp. 1139-1161.

Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 153-174.

Laursen, K., e Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.

Lawson, B., e Potter, A. (2012). Determinants of knowledge transfer in inter-firm new product development projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1228-1247.

Lechner, C., e Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(1), pp. 1-26.

Lee, J., Lee, K., e Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic management Journal*, 23(8), pp. 727-746.

Lee W-Y, Brasch, J.J. (1978) The adoption of export as an innovative strategy. *Journal International Business Studies* 9(1):85–94

Lee, D. Y., e Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.

Lee, C. C.; Grover, V. (2000). Exploring mediation between environment and structural attributes: the penetration of communication technologies in manufacturing organizations. *Journal of Management Information System*, v. 16, n. 3, p. 187-217.

Lenox, M., e King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic management journal*, 25(4), 331-345.

Leonard, D., e Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.

Leonard-Burton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategy Management Journal*, 13, pp. 111-125.

Leonidou , L., e Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

Levin, D. Z., e Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490

Levitt, B., e March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.

Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*

Li, Y. (2005). The impact of national culture on the effectiveness of interorganizational knowledge transfer. PhD Thesis, The John Molson School of Business.

Li, S., e Scullion, H. (2006). Bridging the distance: Managing cross-border knowledge holders. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 71-92.

Li, C. Y., e Hsieh, C. T. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management*, 29(6), 425-435.

Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. *Academy of Management Journal*, 52, 822-846.

Lippman, S., e Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.

Lindstrand, A., Melén, S., e Nordman, E. R. (2011). Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs. *International Business Review*, 20(2), 194-212.

Lisboa, A. (2010). Dynamic Capabilities in International Markets: Their antecedents and current and future performance outcomes. Tese Doutoramento, ISCTE, Lisboa.

Lisboa, A., Skarmeas, D., e Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1274-1284.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., e Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131.

Londño, P., Vélez, R., e Rojas, C. (2015). Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de la internacionalización de las pymes desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. *Espacios*, 36(7), pp. 16-32.

Lord, M. D, e Ranft, A. L. (2000). "Organizational learning about new international markets: exploring the internal transfers of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31(4), pp. 573-589.

Lorsch, J. W. (1986). *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*. *California management review*, 28(2).

Lu, J. W., e Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27-48.

- Lu, J., e Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lundvall, B., e Johnson, B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Lyles, M., e Salk, J. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.
- Mahoney, J., e Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Madsen, T. K., e Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- Manolopoulos, D. (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 616-647.
- Makela, K. (2007). Knowledge sharing through expatriate relationships. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 108-125.
- Mäkelä, K., Andersson, U., e Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review*, 21(3), 439-451.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Martin, X., e Salomon, R. (2003). Tacitness, learning, and international expansion: A study of foreign direct investment in a knowledge-intensive industry. *Organization Science*, 14(3), 297-311
- Martinkenaite, I., e Breunig, K. J. (2016). The emergence of absorptive capacity through micro–macro level interactions. *Journal of Business Research*, 69(2), 700-708.
- Matusik, S., e Hill, C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., e Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European journal of marketing*.
- McAdam, R., McAdam, M., e Brown, V. (2009). Proof of concept processes in UK university technology transfer: an absorptive capacity perspective. *R&D Management*, 39(2), 192-210.
- McCrae, R. R., e Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.

- McDougall , P. P., e Oviatt , B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McMullen, J. S., e Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- McKelvie, A., e Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, pp. 63-80.
- McEvily, B., e Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, 20(12), 1133-1156.
- Meyer , K., e Skak , A. (2002). Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, 179-188.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118.
- Miesenbock, K. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Miller, D., e Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., e Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- Minbaeva, D., e Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 6, 663-679.
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., e Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3), 387-405.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C., e Park, H. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), pp. 586-599.
- Miron, E., Erez, M., e Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Mom, T., Van Den Bosch, F., e Volberda, H. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), pp. 910-931.

- Monferrer, D., Blesa, A., e Ripollés, M. (2014). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *Business Research Quarterly*, 18, pp. 18-36.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resourcebook*. Sage.
- Morgan, N., Kaleka, A., e Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 90-108.
- Morgan, N., Slotegraaf, R., e Vorhies, D. (2009). Linking Marketing Capabilities With Profit Growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), pp. 284-293.
- Morgan, G. e Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *The Academy of Management Review* 5(4), pp. 491-500.
- Morgan, N., Vorhies, D., e Mason, C. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), pp. 909-920.
- Morgan, N., Zhou, S., Vorhies, D., e Katsikeas, C. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), pp. 287-321.
- Morosini, P., Shane, S., e Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of international business studies*, 29(1), 137-158.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., e Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Mort, G., e Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23, pp. 549-572.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.
- Murovec, N., e Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Naidu, Y. N., Rao, J. L., e Lakshman, S. V. J. (1992). Electron paramagnetic resonance and optical absorption spectra of fresh water mussel *Lamellidens marginalis* shells. *Polyhedron*, 11(6), 663-669.
- Nahapiet, J., e Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., e Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of operations management*, 21(3), 281-306.
- Narasimhan, O., Rajiv, S., e Dutta, S. (2006). Absorptive Capacity in High-Technology Markets: The Competitive Advantage of the Haves. *Marketing Science*, 25(5), 510-524.
- Narvekar, R., e Jain, K. (2006). new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 174-186.
- Nelson, R., e Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge MA: Belknap Press.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(1), pp. 121-146.
- Newey, L., e Zahra, S. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(1), 81-100.
- Newell, S., e Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human relations*, 53(10), 1287-1328.
- Nickerson, J., e Zenger, T. (2002). Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice. *Organization Science*, 13(5), pp. 547-566.
- Nielsen, S. L., e Lassen, A. H. (2012). Identity in Entrepreneurship Effectuation Theory: A Supplementary Framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3).
- Ndlela, L. T., e Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151-165.
- Nonaka. (1991). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 3(29).
- Nonaka. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.
- Nonaka, e Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford:Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: Self-Renewal in Japanese firms. *Strategy and Organization*, 30(3), 57-73.
- Nonaka, I. (1991). A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, 11.
- Nonaka, I., e Kenney, M. (1991). Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8, 67-83.

Nonaka, I., e Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., e Yamanouchi, T. (1989). Managing innovation as a self-renewing process. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 299-315.

Nonaka, I., Toyama, R., e Konno, N. (2001). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.

Nummela, N. (2002). Change in SME Internationalisation: A Network Perspective. 28th EIBA Conference, (p. ). Athens.

Noorderhaven, N., e Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741.

O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., e Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: A review and critique. *Management Decision*, 39(9), 749-760.

O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic management journal*, 21(5), 525-548.

O'Dell, C., e Grayson, C. J. (1999). Knowledge transfer: discover your value proposition. *Strategy & Leadership*.

Olea-Miranda, J., Contreras, O. F., e Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Capacity of knowledge absorption as a competitive advantage for SME insertion into global value chains. *Estudios Gerenciales*, 32, pp. 127-136.

Olejnik, E., Swoboda, E. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review* Vol. 29 No. 5, 466-495. DOI 10.1108/02651331211260340

Ondrack, D. (1985). International transfers of managers in North American and European MNEs. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 1-19.

Oviatt, B., e McDougall, P. (1994). Towards a theory of international new venture. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Papanastassiou, M., e Pearce, R. (2009). The strategic development of multinationals: Subsidiaries and innovation. Springer.

Pandey, S. C.; Duta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of knowledge management*, v. 17, n. 3, p. 435-453.

Parent, R., Roy, M., e St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.

Park, B. I. (2011). Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures. *International Business Review*, 20(1), 75-87.

Park, C., Vertinsky, I., e Becerra, M. (2015). Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age. *International Business Review*, 24, 89-101.

Park, C., Vertinsky, I., e Lee, C. (2012). Korean international joint ventures: How the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents. *International Marketing Review*, 29(2), 151-174.

Park, Y., Shin, J., e Kim, T. (2010). Firm size, age, industrial networking, and growth: A Case of the Korean manufacturing industry. *Small Business Economics*, 35(2), pp. 153-168.

Patterson, P., e Cicic , M. (1995). A typology of service firms in international markets: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 3(4), 57.

Pawlowski, S. D., e Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS quarterly*, 645-672.

Paulin , D., e Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge - Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81-91.

Pavlou, P., e El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), pp. 239-273.

Pearce, R. (1999). The evolution of technology in multinational enterprises: the role of creative subsidiaries. *International Business Review*, 8(2), 125-148.

Pearce, R., e Papanastassiou, M. (1997). European markets and the strategic roles of multinational enterprise subsidiaries in the UK. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 35(2), 243-266.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.

Pentland, B., e Feldman, M. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), pp. 793-815.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.

Petersen, B., Pedersen, T., e Lyles , M. A. (2008). Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 39, 1097-1113.

Petts, N. (1997). Building growth on core competences—a practical approach. *Long Range Planning*, 30(4), 551-561.

- Pietrobelli, C., e Rabellotti, R. (2009). Emerging economic regional powers and local systems of production: new threats or new opportunities? WP Series, 3(9), pp. 1-18.
- Picoli, F. R., e Takahashi, A. (2016). Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 1-20.
- Pisano, G. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 85-100.
- Phang, C. W., Kankanhalli, A., e Ang, C. (2008). Investigating organizational learning in eGovernment projects: A multi-theoretic approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 99-123.
- Ployhart, R. E., e Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International journal of qualitative studies in education*, 8(1), 5-23.
- Pordata. (2020). Pordata. Obtido em 20 de Outubro de 2020, de [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt): <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>
- Porter, M., e Millar, V. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), pp. 149-160.
- Porter, M. E. (1990). What is national competitiveness?. *Harvard Business Review*, 68(2), 84-85.
- Powell, W. W., Koput, K. W., e Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Powell, T. C., e Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.
- Prahalad, C., e Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Prashantham, S. (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *J Inter Entrep*, 3(1), 37-52.
- Priem, R., e Butler, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academic Management Review*, 26(1), pp. 22-40.
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007.

Quinn, J., Anderson, P., e Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), pp. 71-82.

Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?. *International Journal of Information Management*, 31(1), 88-95.

Ramos-Rodriguez, A., e Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the in-tellectual structure of strategic management research: A biblio-metric study of the *Strategic Management Journal*. 10, pp. 981-1004.

Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.

Ravu, S., e Parker, K. (2015). Expatriates And Knowledge Transfer:A Case Study Of A Power Plant Constructed In Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 14(2), 327-342.

Ray, G., Barney, J., e Muhanna , W. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 23-37.

Reagans, R., e McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.

Reed, R., e DeFillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Reiche, B. S., Harzing, A. W., e Kraimer, M. L. (2009). The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 509-526.

Reinholt, M. I. A., Pedersen, T., e Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297

Renzl, B. (2006). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36, 206-220.

Renko, M., Kroeck, K. G., e Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684.

Reuber, A. R., e Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.

Rindfleisch, A., e Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of marketing*, 65(2), 1-18.

Rindova, V., e Kotha, S. (2001). Continuous morphing: competing through dynamic capabilities form and function. *Academic Management Journal*, 44(6), pp. 1263-1280.

- Robert, M. G. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 30(3), pp. 109-122.
- Robert, M. G. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), pp. 450-454.
- Robertson, P., Casali, G., e Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41(5), 822-832.
- Rosenthal, T. L., e Zimmerman, B. J. (2014). *Social learning and cognition*. Academic Press.
- Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Przytula, S., Sulkowski, L., e Basinska, B. A. (2017). Intercultural interactions in multinational subsidiaries: Employee accounts of “the dark side” and “the bright side” of intercultural contacts. *Baltic Journal of Management*.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.
- Rugman, A. M., e Bennett, J. (1982). Technology-transfer and world product mandating in Canada. *Columbia Journal of World Business*, 17(4), 58-62.
- Rugman, A. M., e Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of international business studies*, 23(4), 761-771.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., e Konecnik, M. (2006). The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 9(2), 95-116.
- Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., e Kylaheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *Inter J Prod Eco*, 89, 363-378.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K., e Kuivalainen, O. (2008). Linking knowledge and internationalization in small and medium-sized enterprises in the ICT sector. *Technovation*, 28(9), 591-601.
- Sabherwal, R., e Becerra-Fernandez, I. (2003). An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225-260.
- Sáenz, J., Aramburu, N., e Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 22-36.

Saka-Helmhout, A. (2009). Agency-based view of learning within the multinational corporation. *Management Learning*, 40(3), 259-274.

Sakalas, A., e Venskus, R. (2007). Interaction of learning organization and organizational structure. *Engineering Economics*, 53(3).

Santoro, M., e Bierly, P. (2006). Facilitators of knowledge transfer in University - Industry collaborations: a knowledgebased perspective. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 53(4), pp. 495-507.

Sarala, R. M., e Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365-1390.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Schildt, H., Keil, T., e Maula, M. (2012). The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 33(10), pp. 1154-1173.

Schmid, S., e Schurig, A. (2003). The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. *International business review*, 12(6), 755-782.

Schlegelmilch,, B., e Chini,, T. (2003). Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review,,* 12(2), 215-232.

Schön, D., e Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison Wesley,, 305(2).

Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P., e Bauwhede, H. (2013). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 41, pp. 169-181.

Schreyogg, G., e Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Toward a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.

Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 661-681.

Seleim, A., e Khalil, O. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 3(4), 37-66.

Shenkar, O., Luo, Y., e Yeheskel, O. (2008). From “distance” to “friction”: Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of management review*, 33(4), 905-923.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., e Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work–family conflict, support and commitment. *Journal of management*, 27(1), 99-121.

Snehota, I., e Hakansson, H. (1995). Developing relationships in business networks

Simon, D., Hitt, M., e Ireland, R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.

Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490.

Simmonds, K., e Smith, H. (1968). The first export order: a marketing innovation. *European Journal of Marketing*.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., e Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

Sinkovics, R. R., Penz, E., e Ghauri, P. N. (2005). Analysing textual data in international marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Sharma, D. D., e Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*.

Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.

Spender, J. (2007). Data, meaning and practice: how the knowledge-based view can clarify technology's relationship with organizations. *International Journal of Technology Management*, 38(1-2), pp. 78-196.

Spender, J. C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications'. (M. a. A.Edmondson, Ed.) Newbury Park, California: Sage.

Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.

Sterman, J. (2001). System dynamics modeling. *California Management Review*, 43(4), 8-25.

Styles, C., e Seymour , R. (2006). Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship [Research paper]. *International Marketing Review*, 23(2), 126-145.

- Su, Z., Li, J., Yang, Z., e Li, Y. (2011). Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), pp. 697-714.
- Su, Z., Xie, E., e Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523.
- Sun, P. Y., e 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, pp. 130-150.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., e Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Taggart, J. H. (1997). Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of international business studies*, 28(1), 51-76.
- Tan, D., e Mahoney, J. T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
- Teece, D. (1997). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), pp. 1395-1401.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2004). Knowledge and competence as strategic assets. (W. C. Holsapple, Ed.) Berlin: Springer.
- Teece, D., e Pisano, G. (2003). The Dynamic Capabilities of Firms. Em P. C. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management* (pp. 195-213). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Teece, D., Pisano, G., e Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 17(7), pp. 509-53.

Teigland, R., e Wasko, M. M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences*, 34(2), 261-286.

Terziovski, M., Fitzpatrick, P., e O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 35-50.

Tihanyi, L., Griffith, D. A., e Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of international business studies*, 36(3), 270-283.

Tikkanen, H. (1998). The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-95. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Todorov, K., e Smallbone, D. (2014). *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Hershey: IGI Global.

Todorova, G., e Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 774-786.

Tortoriello, M. (2015). The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. *Strategic Management Journal*, 36(4), 586-597.

Triandis, H. C., e Albert, R. D. (1987). Cross-cultural perspectives. *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 264-295.

Truran, W. R. (1998). Pathways for knowledge: How companies learn through people. *Engineering Management Journal*, 10(4), 15-20.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 996-1004.

Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.

Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, (p. Paper presented at the Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences). Hawaii

Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 117-125.

Turban, E., McLean, E., e Weatherbe, J. (1996). *Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Uhlenbruck, K., Hitt, M., e Semadeni, M. (2006). Market value effects of acquisitions involving Internet firms: a resourced-based analysis. *Strategic Management Journal*, 27, pp. 899-913.

Uzzi, B., e Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*, 49(4), 383-399.

Uzzi, B., e Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23(7), 595-618.

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American sociological review*, 481-505.

Van Beveren, J. (2003). Does health care for knowledge management?. *Journal of knowledge management*.

Van den Bosch, F., Volberda, H., e Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), pp. 551-568.

Vance, D. M. (1997). Information, knowledge and wisdom: The epistemic hierarchy and computer-based information system. Paper presented at the Proceedings of the Third Americas Conference on Information Systems,. Indianapolis.

Van Wijk, R., Jansen, J. J., e Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.

Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., Kristof-Brown, A. L., e Johnson, E. C. (2004). Fitting in: Surface-and deep-level cultural differences and expatriates' adjustment. *Academy of Management Journal*, 47(5), 697-709.

Venaik, S., Midgley, D. F., e Devinney, T. M. (2005). Dual paths to performance: The impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 655-675.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), 255-267.

Vermeulen, F., e Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.

Veuglers, R., e Cassiman, B. (1999). Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms. *Research Policy*, 28(1), pp. 63-80.

Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), pp. 507-517.

- Volberda, H., Foss, N., e Lyle, M. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21, pp. 931-951.
- Walter, A., Auer, M., e Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal Business Venturing*, 21, pp. 541-567.
- Wang, C., e Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), pp. 31-51.
- Wang, C., e Han, Y. (2011). Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 802-819.
- Wang, C., Ahmed, P., e Rafiq, M. (2008). Knowledge management orientation: Construct development and empirical validation. *European Journal of Information Systems*, 17(3), pp. 219-235.
- Wang, H., e Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34, pp. 925-951.
- Wang, P., Tong, T., e Koh, C. (2004). An integrated model of Knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of world business*, 39(2), pp. 168-182.
- Wang, S., e Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), p. 852.874.
- Webb, B., e Schlemmer, F. (2006, June). Resilience as a source of competitive advantage for small information technology companies. In *IFIP International Working Conference on the Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience* (pp. 181-197). Springer, Boston, MA.
- Weiss, L. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Organization Development Journal*, 17(4), 61-77.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-80.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), pp. 125-146.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., e Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174.

Wijk, R., Jansen, J., e Lyles, M. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and. *Journal of Management Studies*, 45(4), pp. 830-853.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Winter, S. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp. 981-986.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.

Wollersheim, J., e Heimeriks, K. (2016). Dynamic Capabilities and Their Characteristic Qualities: Insights from a Lab Experiment. *Organization Science*, 27(2), pp. 1-16.

Wong, W., e Radcliffe, D. (2000). The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 493-512.

Wong, C. S., e Law, K. S. (1999). Managing localization of human resources in the PRC: A practical model. *Journal of world business*, 34(1), 26-40.

Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal Business Research*, 60(5), pp. 549-555.

Wu, L (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63, pp. 27-31.

Xu, D., e Shenkar, O. (2002). Note: Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 27(4), 608-618.

Yang, H., Phelps, C., e Steensma, H. (2010). Learning from what others have learned from you: The effects of knowledge spillovers on originating firms. *Academy of Management Journal*, 53, 371-389.

Yao, F. K., e 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.

Yeoh, P., e Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 637-653.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

Yoo, Y., e Torrey, B. (2002). *National culture and knowledge management in a global learning organization, the Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York,: Oxford University Press.

Zack. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, pp. 45-58.

- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- Zahra, S., e George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185-203.
- Zahra, S., e George, G. (2002). The net-enable business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), pp. 147-150.
- Zahra, S., Ireland, R., e Hitt, M. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S., Sapienza, H., e Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917-955.
- Zajac, E., Kraatz, M., e Bresser, R. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453.
- Zapata, A., e Cantú, S. (2008). Gestion estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), pp. 112-122.
- Zeitlin, W., Augsberger, A., Auerbach, C., e McGowan, B. (2014). A mixed-methods study of the impact of organizational culture on workforce retention in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 38, 36-43.
- Zheng, W., Yang, B., e 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.
- Zheng, S., Zhang, W., e Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.
- Zhang, X., e Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128
- Zollo, M., e Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), pp. 1233-1253.
- Zollo, M., e Winter, S. (1999). From organizational routines to dynamic capabilities. INSEAD Working Paper.
- Zollo, M., e Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol.13 n° 3, 339-351.

Zoogah, D. B., e Peng, M. W. (2011). What determines the performance of strategic alliance managers? Two lens model studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 483-508.

Zucchella, A., Palamara, G., e Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of world business*, 42(3), 268-280.

Zuniga-Vicente, J., e Vicente-Lorente, J. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks. *Journal of Management Studies*, 43(3), 485-519.

## **Anexos**

### **Anexo A - Consentimento Informado**

Estamos a solicitar a sua participação num estudo sobre a transferência de conhecimento (TC) no âmbito do processo de internacionalização das PME portuguesas para o mercado angolano.

Este estudo tem como objetivo perceber a relação e o impacto no processo de internacionalização da transferência de conhecimento que ocorre da casa mãe para a sua subsidiária e, nomeadamente, entender também o papel desempenhado pela capacidade de absorção da subsidiária nesse processo.

Para isso solicitamos a sua participação numa entrevista sobre a sua experiência relativa ao processo de internacionalização da sua empresa, mais concretamente, na nossa entrevistas gostávamos que nos contasse alguns aspetos relacionados as motivações para a internacionalização e as motivações pessoais para liderar o processo, as mudanças geradas,

que tipo de informação foi necessário e com que periodicidade, a importância sobre o papel do expatriado e dos locais, e as principais dificuldades encontradas, entre outros.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Tudo o que disser será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.

Data: \_/\_/\_

Assinatura do Investigador Assinatura do participante

---

## **Anexo B - Guião da entrevista**

### **O desempenho do processo de internacionalização é influenciado pela transferência de conhecimento para a subsidiária**

1. Qual é o objetivo da transferência de conhecimento?
2. De que forma a transferência de conhecimento permite obter uma vantagem competitiva no mercado local? Quais as vantagens?
3. Que tipo de conhecimento é transferido para a subsidiária?
4. Como é feita a transferência de conhecimento?
5. Que mudanças organizacionais foram feitas para promover a TC?

6. O conhecimento é transferido transversalmente a toda a organização ou visa especificamente só alguns colaboradores ou áreas da subsidiária?

7. Qual a importância dos expatriados no processo de transferência de conhecimento?

8. Qual a importância dos colaboradores locais no processo de transferência de conhecimento?

9. Quais foram as principais dificuldades encontradas no processo de transferência de conhecimento para a subsidiária?

10. Que efeitos práticos decorrentes da transferência de conhecimento na subsidiária observou?

**A capacidade da empresa transferir conhecimento está diretamente relacionada com a capacidade de absorção da subsidiária.**

11. Quais foram as principais dificuldades de iniciação e facilitação da transferência de conhecimento?

12. O acesso ao conhecimento para a resolução de problemas e melhoria da eficiência da subsidiária está disponível transversalmente na subsidiária?

13. Considera os fatores contextuais (o expatriado, a experiência no país anfitrião, a distância cultural) importantes para a TC para a subsidiária?

14. Considera os fatores organizacionais (autonomia, a cultura, a confiança, a estrutura, os fluxos de informação e a tecnologia) importantes para a TC para a subsidiária?

15. Considera os fatores individuais (motivação, a personalidade, características do trabalho) importantes para a TC para a subsidiária?

16. Tendo em conta os tipos de fatores anteriores, no seu entender quais considera como mais importantes?

17. Existe uma cultura de cooperação e partilha entre os grupos e nas equipas de trabalho?

**A capacidade de absorção da subsidiária está diretamente relacionada com a capacidade de absorção individual dos colaboradores da subsidiária**

18. No seu entender quais são os principais fatores que podem afetar a capacidade individual de aprendizagem?

19. Houve alterações na estrutura organizacional da subsidiária para facilitar a capacidade individual de aprendizagem?

20. Houve alteração no processo organizacional para facilitar a aprendizagem individual?

21. Como se refletiu o conhecimento adquirido pelos colaboradores nas atividades da subsidiária?

22. Foram tomadas algumas medidas de caráter motivacional para promover a CA individual? Foram as mesmas para o expatriado e para os nacionais?

23. Em pessoais houve algum impacto decorrente da aprendizagem? Qual o mais importante?

**Anexo C – Sistema de codificação**

| <b>Sistema de codificação</b>                        |   |                           |  |
|--|---|---------------------------|--|
| <b>Dimensão</b>                                      | <b>Categoria principal</b>                | <b>Categoria genérica</b> | <b>Subcategoria (variável de inferência)</b>   |
| 1 Capacidade da empresa para transferir conhecimento | 1 Capacidade de transferência da casa-mãe | 1 Base de conhecimento    | 1. Conhecimento acumulado<br>2. Reforço da capacidade local<br>3. Indução para a mudança de atitude<br>4. Conhecimento da realidade local<br>5. Disponibilidade de pessoal qualificado<br>6. Capacidade operativa e know-how<br>7. Domínio tecnológico<br>8. Disponibilidade de equipamento<br>9. Fraca capacidade operativa da subsidiária<br>10. Atender às características do mercado local |

|                          |                          |   |  |
|--------------------------|--------------------------|---|--|
|                          |                          |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>11. Uso de processos operativos padronizados</li> <li>12. Conhecimento especializado de pessoal-chave</li> </ul>  |
|                          |                          | 2 Características do conhecimento             | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento explícito associado à tecnologia</li> <li>2. Uso de conhecimento especializado</li> <li>3. Conhecimento operativo e de processos</li> <li>4. Conhecimento relacionado com áreas de atividade</li> <li>5. Conhecimento observável</li> <li>6. Conhecimento do sistema produtivo</li> </ul>   |
|                          |                          | 3 Processo de transferência de conhecimento   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Existe frequente troca de conhecimento</li> <li>2. Existem canais de comunicação eficientes</li> <li>3. Reuniões de grupo</li> <li>4. Uso das TIC</li> <li>5. Dificuldades no processo de transferência</li> </ul>   |
|                          |                          | 4 Padrões de partilha de conhecimento         | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Existem padrões de transferência</li> <li>2. A transferência é ajustada à realidade da subsidiária</li> <li>3. Não existem padrões definidos</li> <li>4. Troca em conformidade com as necessidades</li> </ul>  |
|                          |                          | 5 Mecanismos de transferência de conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de expatriados</li> <li>2. Realização de ações de formação</li> <li>3. Uso das TIC na comunicação</li> <li>4. Manuais de procedimentos e documentos</li> <li>5. Uso de trabalhadores experientes na subsidiária</li> </ul>  |
|                          |                          | 6 Qualidade e competência dos expatriados     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Expatriados com boa adaptação ao ambiente local</li> <li>2. Facilitação de ações de aprendizagem</li> <li>3. Atitude positiva do pessoal para com o expatriado</li> <li>4. Dificuldade em aceitar o expatriado pelos locais</li> <li>5. Valorização do expatriado pelos seus conhecimentos</li> <li>6. Divulgador das melhores práticas da casa-mãe</li> <li>7. Impulsionar o processo de transferência e práticas</li> <li>8. Motivação para a aprendizagem</li> <li>9. Conhecimento dos processos operativos</li> <li>10. Conhecimento da(s) área(s) de atividade</li> </ul> |
| 2 Capacidade de absorção | 1 Capacidade de absorção | 1 Estrutura organizacional                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Estrutura de ligação à casa mãe</li> <li>2. Envolvimento ativo da empresa-mãe</li> </ul>   |

|                         |                                |                                    |  |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|
| da subsidiária angolana | do conhecimento na subsidiária | 1                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Centralização e formalização de tarefas</li> <li>4. Simplificação da estrutura organizacional</li> <li>5. Flexibilidade da estrutura organizacional</li> <li>6. Mudanças de procedimentos operativos</li> <li>7. Valorização da autonomia da subsidiária</li> </ul>  |
|                         |                                | 2 Capacidade técnica               | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Implementação segundo o padrão da sede</li> <li>2. Ajustamento decorrente da especificidade local</li> <li>3. Conhecimento transferido mediante as situações</li> <li>4. Existência de conhecimento local equivalente ao da sede</li> <li>5. Aumento de competências através da formação</li> <li>6. Indução ao espírito de aprendizagem contínua</li> <li>7. Suporte tecnológico garantido</li> <li>8. Dificuldade no processo de transferência</li> <li>9. Envolvimento estratégico de pessoas da sede</li> <li>10. Adequação do conhecimento ao recetor</li> </ul>  |
|                         |                                | 3 Capacidade de absorção potencial | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da compreensão técnica pela formação</li> <li>2. Intervenção de especialistas da casa mãe</li> <li>3. Monitoria das necessidades locais</li> <li>4. Institucionalização das melhores práticas</li> <li>5. Formação específica e direcionada</li> </ul>   |
|                         |                                | 4 Motivação para a transferência   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Premiação pelo bom desempenho</li> <li>2. Política salarial equilibrada</li> <li>3. Familiaridade com o conhecimento transferido</li> <li>4. Deslocação do empregado da subsidiária para a sede</li> <li>5. Formação no trabalho</li> <li>6. Participação em ações de capacitação</li> <li>7. Expatriados avaliados e promovidos</li> <li>8. Incentivo ao espírito de pertença</li> <li>9. Incentivo ao espírito de equipa</li> <li>10. Pouca interação com a casa mãe</li> <li>11. Participação ativa da casa mãe</li> <li>12. Acesso e partilha de conhecimento</li> <li>13. Aprendizagem contínua estimulada</li> <li>14. Incentivo à atitude proativa</li> <li>15. Desencorajamento do receio de errar</li> <li>16. Estabelecimento de relações de confiança</li> <li>17. Alinhamento das relações de trabalho</li> <li>18. Valorização do expatriado</li> </ul> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   | 19. Valorização da personalidade do expatriado<br>20. Valorização da motivação intrínseca<br>21. Valorização da motivação extrínseca  |
| 3 Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano | 1 Aplicação do conhecimento no contexto local | 1 <i>Performance</i> da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 1. Aumento dos resultados da subsidiária<br>2. Aumento do volume de negócios<br>3. Aumento do número de colaboradores<br>4. Diminuição do número de erros<br>5. Inserção em novos mercados<br>6. Novas oportunidades de negócio<br>7. Mais produtividade no trabalho<br>8. Extensão do <i>portfolio</i> de negócios |
|   |   | 2 Capacidade de absorção realizada  | 1. Introdução de processos/produtos com roupagem local.<br>2. Melhoria do desempenho operacional da subsidiária.<br>3. Aumento da capacidade competitiva.<br>4. Capacidade de resposta às necessidades.   |

#### Anexo D - Resumos com segmentos codificados

##### Dimensão 1. Capacidade da empresa para transferir conhecimento

| <b>Categoria Genérica</b>   | <b>Variável inferência</b>      | <b>Segmentos codificados</b>   |
|-----------------------------|---------------------------------|--|
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.1. Conhecimento acumulado | <p>Caso A</p> <p>O que “passamos” para lá foi regras e procedimentos que gostamos de ver aplicados e implementamos tecnologia, o software de gestão e contabilidade que usamos aqui, que tivemos de adaptar, quanto à comunicação as ferramentas são as mesmas, para videoconferência usamos o zoom e o também o Microsoft Teams e claro o telefone.</p> <p>Apesar de sermos uma PME em Portugal, gozamos da</p> |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
|                             |  | <p>vantagem de sermos uma subsidiária de uma multinacional e usufruirmos do conhecimento global que a empresa tem</p> <p>Caso D<br/>Com base no conhecimento que recebemos podemos criar localmente colaboradores com mais capacidade para trabalhar com computadores, trabalhar on-line, a sede possui conhecimento acumulado que permite melhorar as capacidades dos nossos colaboradores e conseqüentemente as capacidades da subsidiária. o papel da sede tem sido essencial nisso, há um forte apoio.</p> <p>Considero que há dois fatores principais, o seu conhecimento acumulado, se ele souber pouco será mais difícil aprender coisas novas, terá de fazer um maior esforço para aprender, ou melhor dois esforço um de atualização e outro de aprendizagem.</p> <p>Caso B<br/>... a minha experiência acumulada em Portugal que eu aplico aqui é o resultado disso, de ao longo dos anos absorver informação e utilizá-la diariamente para trabalhar melhor e obter melhores resultados, é isso que os superiores hierárquicos esperam de ti e é isso que eu espero das pessoas que trabalham comigo.</p> <p>Caso C<br/>...temos a vantagem do conhecimento acumulado da empresa em Portugal e o existente no grupo....</p> |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.2. Reforço da capacidade local       | <p>Caso A<br/>A política passa por reforçar os conhecimentos dos colaboradores locais, fazem-se formações nas diversas áreas, para capacitar os colaboradores locais.</p> <p>Caso B<br/>Podemos ver a questão de duas perspetivas, como recebedor de informação, é útil para poder trabalhar, seja eu a procurar conforme preciso. Quando sou eu a fornecer a informação aos meus colegas, forneço-a para que eles possam fazer o trabalho que lhes é pedido, se depois a utilizam ou não, não sei.</p> <p>...não vejo dificuldade em aceder a ela, acho que há mais dificuldade muitas vezes, por parte de alguns colaboradores em saber o que podem fazer com ela, daí a necessidade de eles aprenderem para poderem trabalhar melhor, serem mais produtivos.</p> <p>Caso C<br/>Não temos dificuldade em encontrar no grupo os recursos necessários, incluindo os recursos humanos...</p>  |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.3. Indução para a mudança de atitude | <p>Caso A<br/>Tudo o que fazemos aqui é proporcionar às pessoas a oportunidade de aprendizagem cada vez mais. Induzimo-las a serem pessoas que se preocupam com a aprendizagem, porque esta é a única forma de melhorarem a sua capacidade de</p>  |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
|                             |   | <p>absorção de conhecimento e contribuir para a disseminação do saber na organização e aumentar a produtividade.</p> <p>Como já disse anteriormente, relativamente aos locais fazer perceber da necessidade de mudar/melhorar, portanto acho que era um problema de mentalidade,</p>   |
|                             |   | <p>Caso B</p> <p>O mais difícil foi fazer as pessoas perceberem da necessidade/utilidade da informação, só depois começaram a estar mais disponíveis para aprender.</p> <p>Sim, mas na minha opinião o que realmente fez a diferença foi a mudança na atitude, com a reorganização das funções de cada um, embora não tenha sido uma coisa radical, e também se começou a comunicar melhor, a dar um bocadinho mais de atenção ao colaborador, digamos que não é só mandar, às vezes dar uma pequena explicação sobre as coisas fez a diferença.</p> |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.4. Conhecimento da realidade local        | <p>Caso A</p> <p>No entanto não deixou de ser um processo gradual, de adaptação, dos locais à empresa e ao nosso nível de exigência e dos portugueses à realidade local. Relativamente aos locais, explicar o que se pretendia, qual o caminho a seguir e como fazê-lo o que, inicialmente, não foi fácil. Houve ainda um período de adaptação de nós aqui em Portugal, à realidade Angola,</p>  |
|                             |   | <p>Caso B</p> <p>Alguns defrontam-se com um problema que embora não seja generalizado, acontece, que é a adaptação ao País, seja à alimentação, aos hábitos e cultura locais e até ao clima. Há quem tenha muitas dificuldades nessa adaptação, mas quem já tem experiência de trabalhar no estrangeiro adapta-se melhor do que quem o faz pela primeira vez, para esses é muito mais difícil, não foi o nosso caso.</p>   |
|                             |   | <p>Caso C</p> <p>...a decisão de investir no mercado angolano foi devidamente ponderada e planeada...</p>  |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.5. Disponibilidade de pessoal qualificado | <p>Caso A</p> <p>Estamos neste momento a desenvolver esforços no sentido de apetrechar a empresa com equipamentos e pessoas mais qualificadas, não só através da formação mas também com o apoio da sede, quando este processo se desenvolver mais teremos capacidade para sermos mais produtivos.</p>   |
|                             |   | <p>Caso D</p> <p>Foi mais fácil iniciar o negócio assim uma vez que já sabíamos como nos organizar, inicialmente e temporariamente, permitiu-nos que fosse um colaborador de outra empresa do grupo a iniciar o processo de instalação desta subsidiária até seleccionarmos um colaborador para essa função.</p>   |
|                             |   | <p>Caso C</p>  |

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
|                             |  | Quando precisamos temos acesso a informação global e ao histórico de projetos semelhantes, é-nos muito mais fácil encontrarmos a solução além disso gozamos da experiência acumulada de todo o grupo, a nossa subsidiária em Angola também usufrui, conseguimos recursos técnicos de forma mais rápida, mesmo recursos humanos em caso de necessidade trazemos o técnico que sabe de onde ele estiver,  |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.6. Capacidade operativa e know-how | <p><b>Caso D</b><br/>         Todo o que é necessário, embora parte das nossas operações em Angola não são desenvolvidas aqui, isto é, quando temos contratos de elevado valor que implicam a construção de muitos equipamentos, grande parte da construção é feita aqui e lá é só para a montagem e acabamento, digamos que a construção é feita aqui, porque conseguimos controlar a qualidade de produção e só temos de nos preocupar com a montagem, que quando são projetos grandes enviamos daqui os colaboradores e a subsidiária que controla as operações localmente, os colaboradores lá estão mais vocacionados para projetos mais pequenos e de suporte aos mais complexos, para isso têm formação e tentamos que se mantenham atualizado</p> <p><b>Caso C</b><br/>         ...e juntarmos a nossa história e o nosso histórico de projetos e a nossa capacidade técnica e tecnologia pelo mundo inteiro, conseguimos ter uma capacidade de resposta e apresentar soluções mais ajustadas aos projetos aos quais concorremos coisa muito mais difícil para as empresas mais pequenas.</p> <p><b>Caso A</b><br/>         Desenvolvemos em Portugal todo o processo produtivo e de I&amp;D e “limitamo-nos” a comercializar os nossos produtos em Angola, quer em termos de instalações e quer pessoal esta opção torna as operações fiáveis tendo em conta os níveis de segurança e qualidade exigidos e pela escassez de RH disponíveis localmente.</p> |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.7. Domínio técnico                 | <p><b>Caso A</b><br/>         um dos nossos objetivos é poder captar o conhecimento técnico que a sede possui, a empresa utiliza processo técnicos avançados que permite grande produtividade, estamos por isso a atualizar o nosso software para o conseguirmos.</p> <p><b>Caso B</b><br/>         ...em Portugal temos capacidade técnica que garante a avaliação da qualidade alguns dos nossos produtos o que nos permite “lutar” melhor com os nosso concorrentes.</p> <p><b>Caso C</b><br/>         e juntarmos a nossa história e o nosso histórico de projetos e a nossa capacidade técnica e tecnologia pelo mundo inteiro, conseguimos ter uma capacidade de resposta e apresentar soluções mais ajustadas aos projetos aos quais concorremos coisa muito mais difícil para as empresas mais pequenas.</p>  |

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
|                             |   | <p>... como fazendo parte de uma multinacional já tínhamos os procedimentos a aplicar definidos, e inicialmente trabalhámos com a prata da casa, de modo que os nossos colaboradores já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar,</p> <p>Caso D<br/>         Todo o que é necessário, embora parte das nossas operações em Angola não são desenvolvidas aqui, isto é, quando temos contratos de elevado valor que implicam a construção de muitos equipamentos, grande parte da construção é feita aqui e lá é só para a montagem e acabamento, digamos que a construção é feita aqui, porque conseguimos controlar a qualidade de produção...</p> |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.8. Disponibilidade de equipamento               | <p>Caso A<br/>         Estamos neste momento a desenvolver esforços no sentido de apetrechar a empresa com equipamentos e pessoas mais qualificadas, não só através da formação mas também com o apoio da sede, quando este processo se desenvolver mais teremos capacidade para sermos mais produtivos.</p> <p>Caso C<br/>         ...dispomos de ferramentas e equipamento atualizado aqui (Portugal) que podemos disponibilizar, no entanto, eventualmente poderão surgir problemas com a sua utilização localmente, por falta de formação o que tentamos sempre colmatar...</p>   |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.9. Fraca capacidade operativa da subsidiária    | <p>Caso A<br/>         A nossa capacidade operacional atual não é a melhor comparando com a disponível na sede, mas estamos a trabalhar para reduzirmos essa desigualdade.</p> <p>Caso B<br/>         São importantes, sendo parte integrante da empresa, embora de uma maneira geral com menos experiência e qualificações, são eles que a recebem e utilizam no dia-a-dia...</p> <p>Caso C<br/>         ...dispomos de ferramentas e equipamento atualizado aqui (Portugal) que podemos disponibilizar, no entanto, eventualmente poderão surgir problemas com a sua utilização localmente, por falta de formação o que tentamos sempre colmatar...</p>   |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.10. Atender às características do mercado local | <p>Caso A<br/>         No entanto não deixou de ser um processo gradual, de adaptação, dos locais à empresa e ao nosso nível de exigência e dos portugueses à realidade local....</p> <p>...Houve ainda um período de adaptação de nós aqui em Portugal, à realidade Angola, e aconteceu que quem está aqui em Portugal não tem a noção de como as coisas se passam no terreno e queremos as coisas feitas de determinada maneira...<br/>         ...também houve inicialmente alguma dificuldade em encontrar empresas com a qualidade que queríamos, fosse em</p>   |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
|                             |   | <p>experiência fosse conhecimentos mais técnicos...</p> <p>Caso B<br/>Talvez por sermos uma empresa de caracter familiar, temos mais flexibilidade e por isso somos capazes de uma forma mais rápida de nos ajustarmos às necessidades do cliente local...</p> <p>Caso C<br/>uma grande vantagem em relação a empresas mais pequenas, se juntarmos a nossa história e o nosso histórico de projetos e a nossa capacidade técnica e tecnologia pelo mundo inteiro, conseguimos ter uma capacidade de resposta e apresentar soluções mais ajustadas aos projetos aos quais concorremos coisa muito mais difícil para as empresas mais pequenas.</p>  |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.11. Uso de processos operativos padronizados    | <p>Caso A<br/>O que “passamos” para lá foi regras e procedimentos que gostamos de ver aplicados e implementamos tecnologia, o software de gestão e contabilidade que usamos aqui, que tivemos de adaptar, quanto à comunicação as ferramentas são as mesmas, para videoconferência usamos o zoom e o também o Microsoft Teams e claro o telefone.<br/>Levamos alguns específicos da nossa empresas como por exemplo, procedimentos de controlo do negócio, que já tínhamos aqui, alguns modelos de reporte que fomos implementando mais lentamente, para irmos obtendo mais informação.</p> <p>Caso D<br/>Pelo facto de pertencermos a um grupo de empresas, adotamos o modelo que já foi testado noutras empresas mesmo em Angola, isto porque o grupo tem lá mais do que uma empresa.</p> <p>Caso C<br/>Como já disse, como fazendo parte de uma multinacional já tínhamos os procedimentos a aplicar definidos, e inicialmente trabalhámos com a prata da casa, de modo que os nossos colaboradores já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar...</p> |
| 1.1.1. Base de conhecimento | 1.1.1.12. Conhecimento especializado de pessoal-chave | <p>Caso B<br/>Sim, claro que eu acho que o meu papel é importante, uma vez que, com a experiência que tenho, acrescento valor, na medida em que aplico aqui os conhecimentos adquiridos através da experiência de 30 anos de trabalho em Multinacionais e PME em Portugal na área comercial</p> <p>Caso C<br/>Também quando necessário utilizamos pessoal técnico especializado disponível no grupo, normalmente em Portugal, para localmente dar formação, assim como deslocar os locais para aqui quando necessário</p> <p>Caso D<br/>Todo o que é necessário, embora parte das nossas operações</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | em Angola não são desenvolvidas aqui, isto é, quando temos contratos de elevado valor que implicam a construção de muitos equipamentos, grande parte da construção é feita aqui e lá é só para a montagem e acabamento, digamos que a construção é feita aqui, porque conseguimos controlar a qualidade de produção e só temos de nos preocupar com a montagem, que quando são projetos grandes enviamos daqui os colaboradores e a subsidiária que controla as operações localmente, os colaboradores lá estão mais vocacionados para projetos mais pequenos e de suporte aos mais complexos, para isso têm formação e tentamos que se mantenham atualizado.   |
| 1.1.1. Base de conhecimento            | 1.1.1.13. Dificuldades de obter pessoal local qualificado | Caso A<br>... escassez de RH disponíveis localmente.  |
|  |   | Caso D<br>As dificuldades inicialmente prenderam-se principalmente com os recursos humanos, tínhamos a tecnologia, sabíamos quais os procedimentos o que fazer, faltava-nos as pessoas, fossem os expatriados fossem os locais.<br><br>Caso B<br>São importantes, sendo parte integrante da empresa, embora de uma maneira geral com menos experiência e qualificações, são eles que a recebem e utilizam no dia-a-dia...<br><br>Primeiro encontrar os RH e depois o necessário período de adaptação, houve também algumas dificuldades técnicas, nomeadamente ao software e ao hardware, mas normais que foram facilmente debeladas, os problemas relacionados com as pessoas demoraram mais tempo a resolver. |
| 1.1.2. Características do conhecimento | 1.1.2.1. Conhecimento explícito técnico                   | Caso C<br>Todo o que temos disponível no grupo, tal como aqui, afinal nós somos uma subsidiária como a de Angola.   |
|  |   | Caso B<br>No nosso caso o conhecimento que procuramos transferir está relacionado com os nossos produtos e equipamentos, disponibilizamos para isso toda informação que temos disponível sobre os produtos e equipamentos, só assim conseguem trabalhar de forma adequada.<br><br>Caso A<br>..o conhecimento que transferimos é fundamentalmente é técnico, é muito baseado no tipo de materiais e equipamentos que vendemos...   |
| 1.1.2. Características do conhecimento | 1.1.2.2. Uso de conhecimento especializado                | Caso B<br>Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão. Somos os que temos mais formação e experiência no negócio  |
|  |   | Caso C<br>gozamos da vantagem de sermos uma subsidiária de uma  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>multinacional e usufruímos do conhecimento global que a empresa tem. Quando precisamos temos acesso a informação global e ao histórico de projetos semelhantes, é-nos muito mais fácil encontrarmos a solução além disso gozamos da experiência acumulada de todo o grupo, a nossa subsidiária em Angola também usufrui,</p> <p>Todo o que temos disponível no grupo, tal como aqui, afinal nós somos uma subsidiária como a de Angola.</p>  |
| 1.1.2. Características do conhecimento | 1.1.2.3. Conhecimento operativo e de processos           | <p>Caso C</p> <p>Quando precisamos temos acesso a informação global e ao histórico de projetos semelhantes, é-nos muito mais fácil encontrarmos a solução além disso gozamos da experiência acumulada de todo o grupo, a nossa subsidiária em Angola também usufrui,</p> <p>Todo o que temos disponível no grupo, tal como aqui, afinal nós somos uma subsidiária como a de Angola.</p> <p>Caso D</p> <p>Procuramos transferir as melhores práticas da casa-mãe para a nossa subsidiária...</p>   |
| 1.1.2. Características do conhecimento | 1.1.2.4. Conhecimento relacionado com áreas de atividade | <p>Caso B</p> <p>Do meu ponto de vista (do recetor) não posso dizer que haja dificuldade em aceder à informação quando ela existe, o problema é que muitas vezes ela não existe, nesses casos temos de refazer ou reorganizar o trabalho para passarmos a ter/produzir a informação interna de que precisamos, outras vezes trata-se de informação externa, e temos de a ir procurar, depois de ter a informação ainda não vi dificuldade em aceder a ela, acho que há mais dificuldade muitas vezes, por parte de alguns colaboradores em saber o que podem fazer com ela, daí a necessidade de eles aprenderem para poderem trabalhar melhor, serem mais produtivos.</p> <p>Caso D</p> <p>Uma componente importante é manter e desenvolver a formação das pessoas nas nossas áreas de atividade.</p> <p>Caso C</p> <p>Todo o que temos disponível no grupo, tal como aqui, afinal nós somos uma subsidiária como a de Angola.</p> |
| 1.1.2. Características do conhecimento | 1.1.2.5. Conhecimento observável                         | <p>Caso A</p> <p>uma das grandes dificuldades em termos do conhecimento técnico recebido é a sua operacionalização. Embora existam manuais, procedimentos e regras, fica difícil materializar o conhecimento, é preciso ver alguém a fazer, daí o recurso ao expatriado.</p> <p>Caso C</p> <p>O expatriado altamente especializado tem sido fundamental para localmente demonstrar na prática como se faz...</p> <p>Caso B</p> <p>Uma das dificuldades que temos pela complexidade de alguns equipamentos é necessário uma explicação <i>in loco</i> não basta</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | ler o manual  |
| 1.1.2.<br>Características do conhecimento           | 1.1.2.6.<br>Conhecimento do sistema produtivo        | <p>Caso A<br/>O que “passamos” para lá foi regras e procedimentos que gostamos de ver aplicados e implementamos tecnologia, o software de gestão e contabilidade que usamos aqui, que tivemos de adaptar, quanto à comunicação as ferramentas são as mesmas, para videoconferência usamos o zoom e o também o Microsoft Teams e claro o telefone.</p> <p>Caso C<br/>Sem sabermos bem como se faz não era possível ensinar e manter a qualidade....</p>  |
| 1.1.3.<br>Processo de transferência de conhecimento | 1.1.3.1. Existe frequente troca de conhecimento      | <p>Caso B<br/>Não conheço restrições no acesso à informação, obviamente não faz sentido alguém da área comercial querer saber informações sobre a área financeira, no entanto eu não disponibilizo toda a informação de que disponho, apenas aquela que eu acho que é necessária, e isto é feito frequentemente.</p> <p>Caso C<br/>Acho que nosso caso esse problema não se coloca, sabíamos o que queríamos, os colaboradores tinham experiência, tinham acesso a informação fosse ela técnica e em caso não haver disponível recorriamos ao grupo, sempre que fosse necessário.</p> <p>Sim, as base de dados com os nossos manuais de procedimentos, as fichas técnicas dos produtos, as fichas de segurança estão disponíveis e estão constantemente a sofrer atualizações.</p> <p>Caso A<br/>Mantemos contactos constantes entre a casa mãe e a subsidiária</p> <p>Caso D<br/>Os contactos são frequentes graças às TI e também porque existem ações de formação frequentemente</p> |
| 1.1.3.<br>Processo de transferência de conhecimento | 1.1.3.2.<br>Existem canais de comunicação eficientes | <p>Caso A<br/>O que “passamos” para lá foi regras e procedimentos que gostamos de ver aplicados e implementamos tecnologia, o software de gestão e contabilidade que usamos aqui, que tivemos de adaptar, quanto à comunicação as ferramentas são as mesmas, para videoconferência usamos o zoom e o também o Microsoft Teams e claro o telefone.</p> <p>Caso B<br/>Temos algum planeamento com a marcação regulares de reuniões e datas específicas para reportes, mas a nossa forma de reunir e comunicar é informal, recorremos à forma mais acessível no momento em que precisamos de obter informação.</p> <p>Sim, mas na minha opinião o que realmente fez a diferença foi a mudança na atitude, com a reorganização das funções de</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>cada um, embora não tenha sido uma coisa radical, e também se começou a comunicar melhor</p>   |
| <p>1.1.3.<br/>Processo de transferência de conhecimento</p> | <p>1.1.3.3.<br/>Reuniões de grupo</p>                         | <p>Caso A<br/>Como disse atrás utilizando tecnologia para vídeo conferência, manuais e reuniões locais promovidas pelo gestor local, e pessoalmente entre os colaboradores e o nosso colega português que sabe exatamente o que se pretende.</p> <p>Caso B<br/>Temos algum planeamento com a marcação regulares de reuniões e datas específicas para reportes, mas a nossa forma de reunir e comunicar é informal, recorremos à forma mais acessível no momento em que precisamos de obter informação.</p> <p>Caso D<br/>Promovemos reuniões por vídeo conferência onde os nossos colaboradores partilham a suas experiências e nas quais debatemos os problemas da empresa e as soluções.</p>  |
| <p>1.1.3.<br/>Processo de transferência de conhecimento</p> | <p>1.1.3.4.<br/>Dificuldades no processo de transferência</p> | <p>Caso A<br/>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer um bom trabalho.</p> <p>Caso B<br/>Primeiro tivemos dificuldade e demoramos a encontrar os RH que temos hoje<br/>Primeiro encontrar os RH e depois o necessário período de adaptação, houve também algumas dificuldades técnicas, nomeadamente ao software e ao hardware, mas normais que foram facilmente debeladas, os problemas relacionados com as pessoas demoraram mais tempo a resolver.</p> <p>Caso C<br/>Quando o trabalho se prolonga por muito tempo pode haver de facto um problema de adaptação à realidade do país, aos hábitos e à cultura locais e que juntamente com o clima pode gerar desconforto, também tivemos um caso de outro colaborador que foi destacado para outro país e sentiu dificuldades de adaptação e pediu para vir embora apesar de bem remunerado, era um pesadelo para ele.</p> |
| <p>1.1.3.<br/>Processo de transferência de conhecimento</p> | <p>1.1.3.5. Uso das TIC</p>                                   | <p>Caso A<br/>O que “passamos” para lá foi regras e procedimentos que gostamos de ver aplicados e implementamos tecnologia, o software de gestão e contabilidade que usamos aqui, que tivemos de adaptar, quanto à comunicação as ferramentas são as mesmas, para videoconferência usamos o zoom e o também o Microsoft Teams e claro o telefone.</p> <p>Como disse atrás utilizando tecnologia para vídeo conferência, manuais e reuniões locais promovidas pelo gestor local, e pessoalmente entre os colaboradores e o nosso colega português que sabe exatamente o que se pretende.</p>   |

|   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
|   |                                   | <p>Caso B</p> <p>Outro aspeto ou fator importante é a tecnologia, nos dias de hoje sem ela tudo era mais difícil, seja a comunicar seja a consultar informação. Acho que não há um só fator organizacional que se sobreponha aos outros, no nosso caso são vários como já vimos.</p> <p>Relativamente aos fatores que mencionou, a tecnologia hoje é imprescindível para podermos comunicar e aceder á informação</p>  |
|   |                                   | <p>Caso C</p> <p>Fazemos de diversas formas desde verbalmente quando nos reunimos virtualmente, por exemplo, por escrito na troca de emails,</p> <p>Sim, as base de dados com os nossos manuais de procedimentos, as fichas técnicas dos produtos, as fichas de segurança estão disponíveis e estão constantemente a sofrer atualizações.</p> <p>Sim muito importantes, e nós temos isso em conta, no nosso caso como já disse, utilizamos a tecnologia para comunicar e disponibilizar o conhecimento que faz falta a quem precisa, este tipo de processos estão de certa forma definidos, é algo que a experiência acumulada no grupo nos dá o que é uma grande vantagem, há sempre algum tipo de adaptação, até porque nem as pessoas nem as situações são as mesmas.</p> |
|   |                                   | <p>Caso D</p> <p>A utilização das TIC é essencial na nossa comunicação</p>   |
| 1.1.3.<br>Processo de transferência de conhecimento | 1.1.3.6.<br>Reuniões virtuais     | <p>Caso D</p> <p>No que respeita a conhecimento mais técnico por exemplo a montagem, a formação é feita <i>in loco</i> através da execução da obra, no entanto também temos manuais, nomeadamente segurança, quanto à área comercial e financeira, quando é preciso formação ele é dada virtualmente utilizando a tecnologia.</p>  |
|   |                                   | <p>Caso A</p> <p>Promovemos reuniões por vídeo conferência onde os nossos colaboradores partilham a suas experiências e nas quais debatemos os problemas da empresa e as soluções.</p>   |
|   |                                   | <p>Caso C</p> <p>Não dispensamos a utilização da tecnologia nas nossas reuniões, quer nas apresentações quer na comunicação através da videoconferência.</p>   |
| 1.1.3.<br>Processo de transferência de conhecimento | 1.1.3.7.<br>Existência de manuais | <p>Caso A</p> <p>Como disse atrás utilizando tecnologia para vídeo conferência, manuais e reuniões locais promovidas pelo gestor local, e pessoalmente entre os colaboradores e o nosso colega português que sabe exatamente o que se pretende.</p>  |
|   |                                   | <p>Caso D</p> <p>No que respeita a conhecimento mais técnico por exemplo a</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>montagem, a formação é feita <i>in loco</i> através da execução da obra, no entanto também temos manuais, nomeadamente segurança, quanto à área comercial e financeira, quando é preciso formação ele é dada virtualmente utilizando a tecnologia</p> <p>Caso C<br/>fazemos de diversas formas desde verbalmente quando nos reunimos virtualmente, por exemplo, por escrito na troca de emails, muitas vezes através de manuais internos e documentos que estão disponíveis ou que nos são disponibilizados on-line.<br/>Os recursos estão disponíveis para quem precisa, as bases de dados dos produtos e os manuais estão disponíveis para todos.</p> <p>Sim, as base de dados com os nossos manuais de procedimentos, as fichas técnicas dos produtos, as fichas de segurança estão disponíveis e estão constantemente a sofrer atualizações.</p>  |
| <p>1.1.3.<br/>Processo de transferência de conhecimento</p> | <p>1.1.3.8.<br/>Necessidade de adaptação à cultura local</p> | <p>Caso A<br/>Sim, acho que sem conhecermos o País, quando falo no País refiro-me desde as leis, à sua cultura, aos hábitos das pessoas, não podemos gerir bem, portanto acho que se tivermos alguém lá que já conheça isso simplifica em muito o trabalho, ou melhor o resultado do trabalho.</p> <p>... foi preciso posteriormente uma adaptação ao País com tudo o que isso implica e nessa fase o fator mais importante foi o expatriado ou os expatriados, foram fundamentais, a sua experiência, a sua vontade é que fizeram com que a aposta resultasse.</p> <p>Caso B<br/>Pelo que tenho visto, qualquer empresa portuguesa que esteja em Angola não dispensa ter colaboradores portugueses, confiam mais no seu trabalho porque trazem já hábitos adquiridos que dão mais confiança à empresa, e de uma forma geral também têm um maior nível e conhecimentos, defrontam-se com um problema que embora não seja generalizado, acontece com alguns, que é a adaptação ao País, seja à alimentação, aos hábitos e cultura locais e até ao clima. Há quem tenha muitas dificuldades nessa adaptação, mas quem já tem experiência de trabalhar no estrangeiro adapta-se melhor do que quem o faz pela primeira vez, para esses é muito mais difícil.</p> <p>Caso C<br/>..., de qualquer forma a adaptação dos trabalhadores ao país e a tudo o que isso implica também é importante e pode afetar o rendimento, por exemplo o clima a alimentação, por exemplo tivemos um caso de um colaborador nosso que na primeira semana adoeceu por isso mesmo, mas foi uma situação pontual. Quando o trabalho se prolonga por muito tempo pode haver de facto um problema de adaptação à realidade do país,</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | aos hábitos e à cultura locais e que juntamente com o clima pode gerar desconforto...  |
| 1.1.3.<br>Processo de transferência de conhecimento | 1.1.3.9.<br>Dificuldade com a língua                           | Caso C<br>há algumas dificuldades com a língua porque alguns dos manuais estão em inglês, temos em determinadas circunstâncias feito traduções para português...   |
| 1.1.4. Padrões de partilha de conhecimento          | 1.1.4.1.<br>Existem padrões de transferência                   | Caso D<br>Pelo facto de pertencermos a um grupo de empresas, adotamos o modelo que já foi testado noutras empresas mesmo em Angola,...No nosso caso houve procedimentos e mecanismos que adotamos que vieram do grupo, quando começamos já sabíamos o que e como devíamos proceder, no entanto como em qualquer negócio, há especificidades que exigem adaptações nomeadamente á realidade local.  |
|   |  | Caso B<br>Recebemos regularmente informação técnica sobre os nossos produtos e equipamentos e também, mas com menos regularidade, informação sobre os procedimentos e regras de funcionamento da empresa, aconteceu isso mais neste período do COVID-19.<br>Temos algum planeamento com a marcação regulares de reuniões e datas específicas para reportes, mas a nossa forma de reunir e comunicar é informal, recorremos à forma mais acessível no momento em que precisamos de obter informação.  |
|   |  | Caso C<br>Como parte de uma multinacional que somos, o modelo de negócio está definido. As regras, os procedimentos, a estrutura organizacional estão à partida pré-definidos, há sempre alguns ajustamentos que podem ser feitos mas o modelo não se altera muito.<br><br>Acho que no nosso caso esse problema não se coloca, sabíamos o que queríamos, os colaboradores tinham experiência, tinham acesso a informação fosse ela técnica e em caso não haver disponível recorríamos ao grupo. Também não tivemos dificuldades no uso da tecnologia, é a mesma que utilizamos aqui e no grupo também não houve necessidade de adaptação a isso. |
| 1.1.4. Padrões de partilha de conhecimento          | 1.1.4.2. A transferência é ajustada à realidade da subsidiária | Caso A<br>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer um bom trabalho   |
|   |  | Caso D<br>Às vezes a informação é mais técnica e até pode implicar uma ação de formação, não faria sentido ser para todos,   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>obviamente que se assim fosse, para alguns seria inútil e acho que haveria ainda outro inconveniente, que seria o fato de os colaboradores poderem passar a desvalorizar a formação ou as informações que lhes eram transmitidas por serem demasiado frequentes e haver muita dela sem interesse para eles</p> <p>Caso B<br/>No entanto e esporadicamente, podemos ter necessidade de obter ou fornecer informações mais específicas, mas são situações muito pontuais.</p> <p>... depois de ter a informação ainda não vi dificuldade em aceder a ela, acho que há mais dificuldade muitas vezes, por parte de alguns colaboradores em saber o que podem fazer com ela, daí a necessidade de eles aprenderem para poderem trabalhar melhor, serem mais produtivos.</p> <p>Caso C<br/>Temos a capacidade de disponibilizarmos os recursos quando necessário, ajustados às necessidades da subsidiária é uma grande vantagem em relação a empresas mais pequenas... Somos nós em Portugal que controla a atividade em Angola e como multinacional que somos replicamos na medida do possível o que temos aqui que é o que se aplica no grupo todo, com os devidos ajustamento, seja nos procedimentos, seja na tecnologia, obviamente temos de adaptar á realidade local</p> <p>Também quando necessário utilizamos pessoal técnico especializado disponível no grupo, normalmente em Portugal, para localmente dar formação, assim como deslocar os locais para aqui quando necessário</p> |
| 1.1.4. Padrões de partilha de conhecimento | 1.1.4.3. Não existem padrões definidos             | <p>Caso C<br/>Acho que a maior preocupação é obter a informação de forma mais rápida e não tanto a forma como se transmite, não se pode dizer que exista um regra, pode ser mais formal ou informal, depende do tipo de informação e da urgência</p> <p>Caso A<br/>Não há propriamente uma padronização...</p>  |
| 1.1.4. Padrões de partilha de conhecimento | 1.1.4.4. Troca em conformidade com as necessidades | <p>Caso A<br/>Temos na área de produção uma ferramenta que foi desenvolvida para calcular, fazer o acompanhamento ao longo da obra, os custos reais versus o orçamentado, devidamente adaptado.</p> <p>Caso D<br/>Posso dizer que temos ambos os casos, temos informação de caracter geral que é transmitida a todos, normalmente por mail e temos informação mais específica, direcionada para uma área ou alguém em concreto e nesse caso a forma de a transmitir é mais pessoal ou personalizada.</p> <p>Às vezes a informação é mais técnica e até pode implicar uma ação de formação, não faria sentido ser para todos,</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p>obviamente que se assim fosse, para alguns seria inútil e acho que haveria ainda outro inconveniente, que seria o fato de os colaboradores poderem passar a desvalorizar a formação ou as informações que lhes eram transmitidas por serem demasiado frequentes e haver muita dela sem interesse para eles.</p> <p>Caso B<br/>Seja como receptor ou fornecedor de informação o objetivo será sempre conseguir trabalhar melhor, seja eu que recebo e utilizo, seja eu que a forneço para os outros utilizarem...No entanto e esporadicamente, podemos ter necessidade de obter ou fornecer informações mais específicas, mas são situações muito pontuais.</p> <p>Caso C<br/>Somos nós em Portugal que controla a atividade em Angola e como multinacional que somos replicamos na medida do possível o que temos aqui que é o que se aplica no grupo todo, com os devidos ajustamento, seja nos procedimentos, seja na tecnologia, obviamente temos de adaptar á realidade local</p> <p>... também temos ações de formação e de atualização que são específicas quando temos projetos que consideramos importantes ou especiais, neste caso são mais direcionadas para quem “precisa”, portanto depende de que tipo de informação estamos a falar, há uma informação que é de acesso mais restrito e outra que é mais “livre”, que está disponível para quem precisa</p> |
| <p>1.1.5.<br/>Mecanismos de transferência de conhecimento</p> | <p>1.1.5.1.<br/>Utilização de expatriados</p> | <p>Caso A<br/>Acho fundamental, como já disse atrás, por isso optámos por levar um dos nossos daqui para lá, para assegurar a gestão operacional localmente, que providenciasse o reporte e que tivesse a capacidade de ir desenvolvendo a atividade da subsidiária. Levou com ele a nossa informação facilitou a transmissão da nossa “identidade”, ao mesmo tempo que se integrava ia passando a informação.</p> <p>Foi preciso posteriormente uma adaptação ao País com tudo o que isso implica e nessa fase o fator mais importante foi o expatriado ou os expatriados, foram fundamentais, a sua experiência, a sua vontade é que fizeram com que a aposta resultasse.</p> <p>Caso D<br/>No nosso caso, são um elemento básico, as operações mais importantes da subsidiária são asseguradas por expatriados, não só pelo nível de conhecimento que têm mas também e fundamentalmente pela confiança que inspiram.</p> <p>Caso B<br/>São muito importantes, parte do trabalho é deles, no nosso caso desempenharam e desempenham um papel importante na prospeção do mercado no estabelecimentos e reforço das relações com os clientes e na resolução dos problemas que</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>todas as empresa têm diariamente. São eles que ajustam aquela formação que proporcionamos e que eu falei anteriormente à realidade local tornando-a mais eficaz.</p> <p>Os expatriados são importantes por várias razões. Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão. Aqui também somos os que temos mais formação e experiência no negócio</p> <p>Sim, claro que eu acho que o meu papel é importante, uma vez que, com a experiência que tenho, acrescento valor, na medida em que aplico aqui os conhecimentos adquiridos através da experiência de 30 anos de trabalho em Multinacionais e PME em Portugal na área comercial</p> <p>Caso C<br/>O uso de expatriados é uma prática da empresa, vêm muitas vezes explicar o uso da tecnologia e dar formação aos angolanos.</p>  |
| 1.1.5. Mecanismos de transferência de conhecimento | 1.1.5.2. Realização de ações de formação | <p>Caso A<br/>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer um bom trabalho.</p> <p>Caso D<br/>Às vezes a informação é mais técnica e até pode implicar uma ação de formação, não faria sentido ser para todos, obviamente que se assim fosse, para alguns seria inútil e acho que haveria ainda outro inconveniente, que seria o fato de os colaboradores poderem passar a desvalorizar a formação ou as informações que lhes eram transmitidas por serem demasiado frequentes e haver muita dela sem interesse para eles.</p> <p>Caso B<br/>No entanto e esporadicamente, podemos ter necessidade de obter ou fornecer informações mais específicas, mas são situações muito pontuais.</p> <p>Caso C<br/>Os recursos estão disponíveis para quem precisa, as bases de dados dos produtos e os manuais estão disponíveis para todos, as ações de formação de atualização e também fazemos ações de formação específicas quando temos projetos que consideramos importantes ou especiais,</p> |
| 1.1.5. Mecanismos de transferência de conhecimento | 1.1.5.3. Uso das TIC na comunicação      | <p>Caso A<br/>Como disse atrás utilizando tecnologia para vídeo conferência, manuais e reuniões locais promovidas pelo gestor local, e pessoalmente entre os colaboradores e o nosso colega português que sabe exatamente o que se pretende.</p> <p>Caso B</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>É feita verbalmente e através das reuniões e também por escrito através da forma como comunicamos, essencialmente, tendo em conta a distância e facilidade, comunicamos por mail, e também pela disponibilização das fichas técnicas e de segurança dos produtos e equipamentos assim como pelos nossos próprios manuais internos, disponíveis na nossa base de dados.</p> <p>De forma verbal nas reuniões que fazemos seja aqui seja com Portugal, por escrito através das fichas técnicas e dos manuais e por mail.</p> <p>... a tecnologia hoje é imprescindível para podermos comunicar e aceder á informação. A nossa comunicação é muito direta e é feita verbalmente, temos uma estrutura simples, somos uma empresa pequena, sem níveis hierárquicos, isso também acaba por facilitar a comunicação e a TC.</p> <p><b>Caso C</b><br/>Fazemos de diversas formas desde verbalmente quando nos reunimos virtualmente, por exemplo, por escrito na troca de emails, muitas vezes através de manuais internos e documentos que estão disponíveis ou que nos são disponibilizados on-line.</p>   |
| <p>1.1.5.<br/>Mecanismos de transferência de conhecimento</p> | <p>1.1.5.4.<br/>Manuais de procedimentos e documentos técnicos</p> | <p><b>Caso A</b><br/>...uma das grandes dificuldades em termos do conhecimento técnico recebido é a sua operacionalização. Embora existam manuais, procedimentos e regras, fica difícil materializar o conhecimento, é preciso ver alguém a fazer, daí o recurso ao expatriado.</p> <p><b>Caso D</b><br/>No que respeita a conhecimento mais técnico por exemplo a montagem, a formação é feita <i>in loco</i> através da execução da obra, no entanto também temos manuais, nomeadamente segurança, quanto à área comercial e financeira, quando é preciso formação ele é dada virtualmente utilizando a tecnologia</p> <p><b>Caso B</b><br/>É feita verbalmente e através das reuniões e também por escrito através da forma como comunicamos, essencialmente, tendo em conta a distância e facilidade, comunicamos por mail, e também pela disponibilização das fichas técnicas e de segurança dos produtos e equipamentos assim como pelos nossos próprios manuais internos, disponíveis na nossa base de dados.</p> <p><b>Caso C</b><br/>muitas vezes através de manuais internos e documentos que estão disponíveis ou que nos são disponibilizados on-line.</p> <p>Os recursos estão disponíveis para quem precisa, as bases de</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | dados dos produtos e os manuais estão disponíveis para todos, as ações de formação de atualização e também fazemos ações de formação específicas quando temos projetos que consideramos importantes ou especiais,   |
| 1.1.5.<br>Mecanismos de transferência de conhecimento | 1.1.5.5. Uso de trabalhadores experientes na subsidiária            | Caso A<br>...inicialmente a mesma pessoa tinha várias funções e progressivamente fomos ampliando o quadro de pessoal.   |
|   |   | Caso D<br>Foi mais fácil iniciar o negócio assim uma vez que já sabíamos como nos organizar, inicialmente e temporariamente, permitiu-nos que fosse um colaborador de outra empresa do grupo a iniciar o processo de instalação desta subsidiária até selecionarmos um colaborador para essa função.  |
|   |   | Caso B<br>Os expatriados são importantes por várias razões. Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão. Aqui também somos os que temos mais formação e experiência no negócio  |
|   |   | Sim, claro que eu acho que o meu papel é importante, uma vez que, com a experiência que tenho, acrescento valor, na medida em que aplico aqui os conhecimentos adquiridos através da experiência de 30 anos de trabalho em Multinacionais e PME em Portugal na área comercial   |
|   |   | Caso C<br>Também não somos muitos lá entre portugueses e angolanos somos agora 10 pessoas e também recorreremos a colaboradores do grupo de outros países quando é necessário para podermos garantir a fiabilidade e qualidade do trabalho. No nosso caso são muito importantes, primeiro são um elemento fundamental de ligação entre Portugal e Angola, depois são eles que levam a nossa identidade e pela experiência que têm implementam os procedimentos que são precisos implementar lá,<br>Como já disse, como fazendo parte de uma multinacional já tínhamos os procedimentos a aplicar definidos, e inicialmente trabalhámos com a prata da casa, de modo que os nossos colaboradores já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar, |
| 1.1.5.<br>Mecanismos de transferência de conhecimento | 1.1.5.6.<br>Utilização de tecnologia no armazenamento de informação | Caso A<br>Como disse atrás utilizando tecnologia para vídeo conferência, manuais e reuniões locais promovidas pelo gestor local, e pessoalmente entre os colaboradores e o nosso colega português que sabe exatamente o que se pretende.  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>Caso D</p> <p>A única alteração que acho significativa foi a criação de uma base de dados, de todas as formações que promovemos, nela podemos encontrar vídeos de formação, manuais e <i>PowerPoint</i>, para em qualquer momento podermos consultar em caso de necessidade e vamos gradualmente fazendo a sua atualização quando detetamos que não está atualizada e é necessário proceder a essa atualização</p>   |
|  |   | <p>Caso B</p> <p>... e também pela disponibilização das fichas técnicas e de segurança dos produtos e equipamentos assim como pelos nossos próprios manuais internos, disponíveis na nossa base de dados.</p>   |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.1.<br>Expatriados com boa adaptação ao ambiente local | <p>Caso D</p> <p>Sim está, como disse anteriormente a informação/formação é dada a cada um conforme a sua necessidade, conforme aquilo que é preciso cada um saber para fazer bem o seu trabalho</p> <p>Caso B</p> <p>Pelo que tenho visto, qualquer empresa portuguesa que esteja em Angola não dispensa ter colaboradores portugueses, confiam mais no seu trabalho porque trazem já hábitos adquiridos que dão mais confiança à empresa, e de uma forma geral também têm um maior nível e conhecimentos, defrontam-se com um problema que embora não seja generalizado, acontece com alguns, que é a adaptação ao País, seja à alimentação, aos hábitos e cultura locais e até ao clima. Há quem tenha muitas dificuldades nessa adaptação, mas quem já tem experiência de trabalhar no estrangeiro adapta-se melhor do que quem o faz pela primeira vez, para esses é muito mais difícil.</p> |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.2.<br>Facilitação de ações de aprendizagem            | <p>Caso A</p> <p>Todas as adaptações que fomos fazendo vão no sentido de permitir facilitar a aprendizagem</p>  |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.3. Atitude positiva do pessoal para com o expatriado  | <p>Caso A</p> <p>Acho que os angolanos são pessoas com muito interesse, se o expatriado se abre com eles e não mostra qualquer reserva ou complexo, as coisas correm bem. Os próprios angolanos vêm benefício em absorver as melhores práticas.</p> <p>Caso D</p> <p>No nosso caso, são um elemento básico, as operações mais importantes da subsidiária são asseguradas por expatriados, não só pelo nível de conhecimento que têm mas também e fundamentalmente pela confiança que inspiram.</p> <p>Caso B</p> <p>Sim, pessoalmente tento sempre apoiar os meus colegas, e</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | também sinto que se passa o mesmo com eles, com o passar do tempo passamos a conhecermo-nos melhor o que tem aumentado a coesão do grupo, diariamente lidamos mais com uns do que com outros, mas o espírito que existe é de entreatajuda.  |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.4.<br>Dificuldade em aceitar o expatriado                | Caso A<br>há um tipo e expatriado que não é bem aceite pelos angolanos, aquele que vem com uma atitude que os angolanos não sabem nada, só ele é sabe porque vem da europa.   |
|  |  | Caso D<br>No nosso caso, são um elemento básico, as operações mais importantes da subsidiária são asseguradas por expatriados, não só pelo nível de conhecimento que têm mas também e fundamentalmente pela confiança que inspiram.   |
|  |  | Caso C<br>Já tivemos casos no grupo em que o expatriado não foi acolhido pelos locais, é raro mas já aconteceu, é uma situação que tem de ser resolvida rapidamente, no nosso caso tivemos a opção de “trocar” o expatriado   |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.5.<br>Valorização do expatriado pelos seus conhecimentos | Caso D<br>No nosso caso, são um elemento básico, as operações mais importantes da subsidiária são asseguradas por expatriados, não só pelo nível de conhecimento que têm mas também e fundamentalmente pela confiança que inspiram.<br><br>Apesar de achar que o expatriado é mais importante, os locais também o são. Primeiro sem pessoas não há empresas, e depois porque as operações são em grande medida asseguradas por eles, sob a coordenação ou orientação do expatriado é certo, mas são os locais que executam as tarefas, e algumas também são de controlo e supervisão.   |
|  |  | Caso B<br>Os expatriados são importantes por várias razões. Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão. Aqui também somos os que temos mais formação e experiência no negócio<br><br>Sim, claro que eu acho que o meu papel é importante, uma vez que, com a experiência que tenho, acrescento valor, na medida em que aplico aqui os conhecimentos adquiridos através da experiência de 30 anos de trabalho em Multinacionais e PME em Portugal na área comercial |
|  |  | Caso C<br>No nosso caso são muito importantes, primeiro são um elemento fundamental de ligação entre Portugal e Angola, depois são eles que levam a nossa identidade e pela   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>experiencia que têm implementam os procedimentos que são precisos implementar lá, juntam aquilo que é a realidade empresarial e social Angolana com nossa e, acho que mais importante, transmitem e tentam incorporar lá a realidade da nossa empresa, uma vez que o que nós pretendemos é replicar para nos permitir agilizar alguns processos de gestão e execução e também de controlo.</p> <p>Sim, no nosso caso o expatriado é fundamental, recordo que no início foram os nossos colaboradores que foram daqui para lá</p>   |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.6.<br>Divulgador das melhores práticas da casa-mãe       | <p>Caso A<br/>Também facilita a implementação dos nossos processos na subsidiária, havendo sempre necessidade de fazermos adaptações.</p> <p>Caso C<br/>Como parte de uma multinacional que somos, o modelo de negócio está definido. As regras, os procedimentos, a estrutura organizacional estão à partida pré-definidos, há sempre alguns ajustamentos que podem ser feitos mas o modelo não se altera muito.</p> <p>Caso B<br/>O expatriado leva consigo as melhores práticas por isso vão apenas as pessoas mais competentes.</p>   |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.7.<br>Impulsionar o processo de transferência e práticas | <p>Caso C<br/>Como já disse, como fazendo parte de uma multinacional já tínhamos os procedimentos a aplicar definidos, e inicialmente trabalhámos com a prata da casa, de modo que os nossos colaboradores já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar, ... porque transportámos para lá as regras que aplicamos aqui apesar de a lei lá não ser tão exigente.</p> <p>Caso B<br/>Temos várias reuniões em algumas delas participam angolanos e nas quais aproveitamos para difundir as nossas ideias.</p> <p>Caso D<br/>Numa fase inicial forma fundamentais para desde logo explicar a nossa postura...</p> |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.8.<br>Motivação para a aprendizagem                      | <p>Caso B<br/>Fundamentalmente a vontade ou a motivação do colaborador que pode ser alavancada pela empresa, o que quero dizer é que, a empresa deve de promover a aprendizagem incentivando o colaborador, seja através de áreas de interesse do colaborador, por exemplo através do custeio da formação.</p>  |
| 1.1.6<br>Qualidade e                             | 1.1.6.9.<br>Conhecimento                                       | <p>Caso D<br/>Têm algumas capacidades que os locais não têm nem podem ter como por exemplo conhecerem a forma da trabalhar da empresa em Portugal, há procedimentos e regras que são implementadas de forma automática e quando há alterações a</p>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| competência dos expatriados                      | da(s) área(s) de atividade                              | fazer são eles próprios que antecipam isso porque sabem o que pode ser feito para melhorar, isso num colaborador nativo é muito mais difícil ou mesmo impossível porque não têm o conhecimento da realidade daqui e isso faz a diferença.  |
|  |   | <p>Caso B</p> <p>Os expatriados são importantes por várias razões. Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão. Aqui também somos os que temos mais formação e experiência no negócio.</p>   |
|  |   | <p>Caso C</p> <p>... já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar....</p>  |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.10.<br>Conhecimento dos processos operativos      | <p>Caso D</p> <p>Têm algumas capacidades que os locais não têm nem podem ter como por exemplo conhecerem a forma da trabalhar da empresa em Portugal, há procedimentos e regras que são implementadas de forma automática e quando há alterações a fazer são eles próprios que antecipam isso porque sabem o que pode ser feito para melhorar...</p>   |
|  |   | <p>Caso A</p> <p>...referimo-nos à transferência de produtos e equipamentos e a técnicas de montagem de modo a que seja possível oferecermos o mesmo que oferece a casa-mãe</p>  |
|  |   | <p>Caso B</p> <p>Os expatriados são importantes por várias razões. Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão. Aqui também somos os que temos mais formação e experiência no negócio</p>  |
| 1.1.6<br>Qualidade e competência dos expatriados | 1.1.6.11.<br>Valorização da personalidade do expatriado | <p>Caso D</p> <p>Sim são, sendo o expatriado essencial, aquilo que o afeta, afeta o seu rendimento, se ele não tiver uma personalidade forte, espírito de liderança, capacidade de organização e conhecimento, será muito mais difícil conseguir alcançar os objetivos. Este fatores, no meu entender são ainda mais importantes do que os fatores contextuais ou organizacionais, uma vez que sem estes (individuais) os outros mesmo disponíveis não vão “render” como poderiam se o colaborador estivesse motivado.</p> |
|  |   | <p>Caso B</p> <p>Acho até que estes são mais importantes, acho que a nossa personalidade, a nossa vontade de trabalhar e a nossa forma</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>de encarar o trabalho, refiro-me à capacidade de cada um de ser resiliente, são mais importantes do que a tecnologia, o ambiente de trabalho e até o tipo de trabalho em si.</p> <p>Todos são importantes mas no seguimento da pergunta anterior acho que os aspetos individuais são os mais importantes</p>  |
|  |  | <p>Caso A</p> <p>E há fatores que são difíceis de controlar, se o colaborador não quiser aprender torna-se tudo mais difícil, aceito que às vezes é preciso ter em conta a individualidade de cada um, não somos todos iguais e uns desanimam mais facilmente enquanto que outros não desistem</p>   |
|  |  | <p>Caso C</p> <p>Os individuais sem dúvida, digamos que é o aspeto central o resto funciona como suporte ou apoio a estes, os outros aspetos vão permitir alavancar os fatores individuais dando melhores condições de trabalho, permitindo uma melhor integração e coordenação do trabalho, tudo o resto facilita o trabalho e o esforço e o empenho do colaborador e obviamente o resultado do seu trabalho.</p> |

## Dimensão 2. Capacidade de absorção da subsidiária angolana

| <b>Categoria Genérica</b>       | <b>Variável inferência</b>               | <b>Segmentos codificados</b>  |
|---------------------------------|--|---|
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.1. Estrutura de ligação à casa mãe | <p>Caso D</p> <p>Temos uma estrutura montada que já foi testada noutras ocasiões com pessoal especializado e procedimentos definidos, obviamente adaptados à realidade e necessidades locais.</p> |
|                                 |  | <p>Caso C</p> <p>Relativamente a essa questão os procedimentos estão estabelecidos e os expatriados são, cada um na sua área a forma de contacto com a subsidiária.</p>                           |
|                                 |  | <p>Caso B</p> <p>A qualidade do relacionamento com a casa mãe é</p>   |

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 |  | boa...   |
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.2. Simplificação da estrutura organizacional | <p>Caso A</p> <p>No nosso caso ela é pequena, mas ela foi-se moldando consoante os negócios iam evoluindo, através da contratação de pessoas e a atribuição de funções, sim houve alteração da estrutura como é normal, embora a razão não fosse a aprendizagem, mas mais a performance da empresa.</p>  |
|                                 |  | <p>Caso B</p> <p>Falou na confiança, tiver de a ganhar relativamente aos meus subordinados, acho que foi um processo, bidirecional, temos de confiar uns nos outros, e isso levou tempo. A nossa comunicação é muito direta e é feita verbalmente, temos uma estrutura simples, somos uma empresa pequena, sem níveis hierárquicos, isso também acaba por facilitar a comunicação e a TC, de qualquer forma tem havido ao longo do tempo ajustamentos da estrutura</p>   |
|                                 |  | <p>Caso D</p> <p>...o fato da estrutura ser simples ajuda muito na nossa capacidade de ação...</p>   |
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.3. Flexibilidade da estrutura organizacional | <p>Caso D</p> <p>No início sabíamos mais ou menos como seria a evolução e a estrutura que a subsidiária iria ter, dependia do desenvolvimento do negócio, como já disse tínhamos a experiência de outras empresas do grupo. Esta evolução estava pensada em função do negócio e não em função da aprendizagem</p>  |
|                                 |  | <p>Caso B</p> <p>A estrutura da empresa foi acompanhando o desenvolvimento do negócio, a necessidade de informação quer lá e cá foi aumentando</p> <p>Também as necessidades de RH foram crescendo, fomos admitindo novos colaboradores e redistribuindo as funções de cada um.</p> <p>Desde que criamos a empresa que continuamente tentamos nos adaptar às necessidades, e também fomos alterando a nossa estrutura, não foi diretamente por causa da transferência de conhecimento, mas acaba por sê-lo indiretamente</p> |
|                                 |  | <p>Caso C</p> <p>...tentamos ter uma estrutura simples, para além de mais barato é mais ágil...</p>  |
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.4. Mudanças de procedimentos operativos      | <p>Caso A</p> <p>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer</p>  |

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 |  | <p>um bom trabalho.</p> <p>Caso B<br/>Cá tínhamos de perceber a evolução do negócio e controlá-lo, lá com o aumento do volume de negócio com o aumento da diversidade de produtos que fomos vendendo tivemos de ir apetrechando a empresa da informação necessária para isso, tanto técnica como materialmente. Também as necessidades de RH foram crescendo, fomos admitindo novos colaboradores e redistribuindo as funções de cada um.</p> <p>No seguimento da questão anterior, sim tal qual a estrutura mudou também a forma de trabalhar e aquilo que cada um faz também foi mudando, faz parte do processo de adaptação da empresa.</p> <p>Como também já mencionei o objetivo é sempre melhorar a forma de trabalhar para obter melhores resultados, isso só é possível se a empresa se for adaptando e mudando, com o tempo vamos percebendo o que funciona menos bem e percebemos o que temos de alterar</p> <p>Caso C<br/>... foi um processo planeado que decorreu do desenvolvimento da atividade da subsidiária, essa adaptação teve como objetivo principal a qualidade da realização do trabalho e não tanto a promoção da aprendizagem individual, os nossos colaboradores e as equipas são selecionadas tendo em conta o que cada um sabe e que pode acrescentar para um determinado projeto...</p> |
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.5. Valorização da autonomia da subsidiária | <p>Caso A<br/>Sim também são importantes mas mais numa fase pós-investimento inicial, como disse na resposta anterior, estes fatores acho que são mais importantes quando a empresa está a funcionar, dar ou não mais autonomia ao expatriado...</p> <p>Caso D<br/>Sim no seguimento da resposta anterior alguns dos fatores que refere complementam, ajudam ou facilitam o sucesso e o alcance dos objetivos</p> <p>Caso B<br/>Houve uma reorganização das funções de alguns colaboradores, e o planeamento desse processo ficou a cargo da subsidiária... e aconteceu por uma questão de conveniência, de ajustamento daquilo que cada um fazia, e digamos que hoje há uma redistribuição da quantidade de tarefas que estavam alocadas a cada um, o que obrigou a um processo de adaptação e a uma aprendizagem às novas tarefas, consequência dessa</p>   |

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 |  | reorganização...  |
|                                 |  | Caso C<br>...ao mesmo tempo que fomos desenvolvendo a subsidiária fomos transferindo pessoas e dando capacidade de decisão a alguns departamentos...  |
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.6. Envolvimento ativo da empresa-mãe         | Caso D<br>...o papel da sede tem sido essencial nisso, há um forte apoio.<br><br>Todo o que é necessário, ... que quando são projetos grandes enviamos daqui os colaboradores e a subsidiária que controla as operações localmente, os colaboradores lá estão mais vocacionados para projetos mais pequenos e de suporte aos mais complexos, para isso têm formação e tentamos que se mantenham atualizado. |
|                                 |  | Caso B<br>Nós aproveitamos a vantagem que temos relativamente aos preços e capacidade de negociação e “transferimos” essa vantagem para a nossa filial.   |
|                                 |  | Caso C<br>...inicialmente a maioria das funções eram asseguradas e desenvolvidas por nós aqui e ao mesmo tempo que fomos desenvolvendo a subsidiária fomos transferindo pessoal   |
| 2.1.1. Estrutura organizacional | 2.1.1.7. Capacidade de adaptação dos procedimentos | Caso A<br>A alteração decorreu da necessidade de novos procedimentos e de novas tarefas, houve um aumento da complexidade necessária para obter mais informação   |
|                                 |  | Caso B<br>A estrutura da empresa foi acompanhando o desenvolvimento do negócio, a necessidade de informação quer lá e cá foi aumentando<br><br>Desde que criamos a empresa que continuamente tentamos nos adaptar às necessidades, e também fomos alterando a nossa estrutura, não foi diretamente por causa da transferência de conhecimento, mas acaba por sê-lo indiretamente.                           |
|                                 |  | Caso C<br>Sim houve alterações na estrutura, mas com já referi foi um processo planeado que decorreu do desenvolvimento da atividade da subsidiária, essa adaptação teve como objetivo principal a qualidade da realização do trabalho e não tanto a promoção da aprendizagem individual...   |
| 2.1.2. Capacidade técnica       | 2.1.2.1. Implementação segundo o padrão da         | Caso A<br>Bem se nós temos uma forma de trabalhar aqui que dá resultado e à qual estamos habituados tentamos  |

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
|                           | sede  | <p>transportar isso para lá...</p> <p>Levamos alguns específicos da nossa empresa como por exemplo, procedimentos de controlo do negócio, que já tínhamos aqui, alguns modelos de reporte que fomos implementando mais lentamente...</p> <p>Acho fundamental, como já disse atrás, por isso optámos por levar um dos nossos daqui para lá, para assegurar a gestão operacional localmente, que providenciasse o reporte e que tivesse a capacidade de ir desenvolvendo a atividade da subsidiária.</p> <p><b>Caso D</b><br/>Temos uma estrutura montada que já foi testada noutras ocasiões com pessoal especializado e procedimentos definidos, obviamente adaptados à realidade e necessidades locais.</p> <p>No nosso caso houve procedimentos e mecanismos que adotamos que vieram do grupo, quando começamos já sabíamos o que e como devíamos proceder, no entanto como em qualquer negócio...</p> <p><b>Caso B</b><br/>Os expatriados são importantes por várias razões. Aplicando aqui ao nosso caso, somos nós que transportamos para aqui a política da empresa, replicamos os procedimentos e as regras, somos nós que planeamos as atividades, que fazemos a ligação com Portugal, cabe-nos também a responsabilidade da gestão.</p> <p><b>Caso C</b><br/>Como parte de uma multinacional que somos, o modelo de negócio está definido. As regras, os procedimentos, a estrutura organizacional estão à partida pré-definidos, há sempre alguns ajustamentos que podem ser feitos mas o modelo não se altera muito. Como já disse, como fazendo parte de uma multinacional já tínhamos os procedimentos a aplicar definidos, e inicialmente trabalhamos com a prata da casa, de modo que os nossos colaboradores já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar.</p> |
| 2.1.2. Capacidade técnica | 2.1.2.2. Ajustamento decorrente da especificidade local | <p><b>Caso D</b><br/>Temos uma estrutura montada que já foi testada noutras ocasiões com pessoal especializado e procedimentos definidos, obviamente adaptados à realidade e necessidades locais.</p> <p><b>Caso B</b><br/>E depois há outra informação que se baseia na formação</p>  |

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
|                              |  | <p>que os nossos colaboradores de cá dão virtualmente aos de lá, esta é muito baseada na experiência do formador, às vezes há alguns inconvenientes uma vez que a informação tem de ser adaptada à realidade e angolana e nem sempre pode funcionar como é ensinado.</p> <p>São eles que ajustam aquela formação que proporcionamos e que eu falei anteriormente à realidade local tornando-a mais eficaz.</p> <p>Desde que criamos a empresa que continuamente tentamos nos adaptar às necessidades, e também fomos alterando a nossa estrutura, não foi diretamente por causa da transferência de conhecimento, mas acaba por sê-lo indiretamente</p>   |
| 2.1.2.<br>Capacidade técnica | 2.1.2.3.<br>Conhecimento transferido mediante as situações | <p>Caso C<br/>Somos nós em Portugal que controla a atividade em Angola e como multinacional que somos replicamos na medida do possível o que temos aqui que é o que se aplica no grupo todo, com os devidos ajustamento, seja nos procedimentos, seja na tecnologia, obviamente temos de adaptar á realidade local como já disse,</p> <p>Caso A<br/>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer um bom trabalho.</p> <p>Caso D<br/>Às vezes a informação é mais técnica e até pode implicar uma ação de formação</p> <p>Caso B<br/>Transferimos diversos tipos de informação desde a técnica, centrada nos nossos produtos e equipamentos, é crucial os nossos colaboradores saberem tudo sobre tudo o que vendemos, transferimos informação interna relativamente a procedimentos de segurança e armazenamento e depois informação mais departamental, centrada nas funções de cada um e naquilo que cada um faz, nas operações e procedimentos que cada um tem de fazer (manual interno de procedimentos).</p> <p>Caso C<br/>....Quando precisamos temos acesso a informação global e ao histórico de projetos semelhantes, é-nos muito mais fácil encontrarmos a solução além disso gozamos da experiência acumulada de todo o grupo...</p> |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
|                           |   | <p>...Também quando necessário utilizamos pessoal técnico especializado disponível no grupo, normalmente em Portugal, para localmente dar formação, assim como deslocar os locais para aqui quando necessário,</p> <p>...também fazemos ações de formação específicas quando temos projetos que consideramos importantes ou especiais, neste caso são mais direcionadas para quem “precisa”,...</p>   |
| 2.1.2. Capacidade técnica | 2.1.2.4. Aumento de competências através da formação  | <p>Caso A<br/>Muitos dos nossos projetos são montados pelos locais, o que foi uma dificuldade em encontrar empresas com capacidade para instalar com condições, mas aprendemos a controlar o processo de montagem e também optámos por dar alguma formação fomos progressivamente melhorando.</p> <p>...demos formação para aumentar a capacidade e a qualidade do trabalho deles.</p> <p>Caso D<br/>... os colaboradores lá estão mais vocacionados para projetos mais pequenos e de suporte aos mais complexos, para isso têm formação e tentamos que se mantenham atualizado.</p> <p>Caso B<br/>E depois há outra informação que se baseia na formação que os nossos colaboradores de cá dão virtualmente aos de lá, esta é muito baseada na experiência do formador, às vezes há alguns inconvenientes uma vez que a informação tem de ser adaptada à realidade e angolana e nem sempre pode funcionar como é ensinado.</p> |
| 2.1.2. Capacidade técnica | 2.1.2.5. Indução ao espírito de aprendizagem contínua | <p>Caso B<br/>O mais difícil foi fazer as pessoas perceberem da necessidade/utilidade da informação, só depois começaram a estar mais disponíveis para aprender.</p> <p>Sim, pessoalmente tento sempre apoiar os meus colegas, e também sinto que se passa o mesmo com eles, com o passar do tempo passamos a conhecermos melhor o que tem aumentado a coesão do grupo, diariamente lidamos mais com uns do que com outros, mas o espírito que existe é de entreaajuda.</p> <p>Caso C<br/>O papel do expatriado é também o de mobilizador e impulsionador de ações de formação e de promoção de interação entre os colaboradores</p>  |
| 2.1.2. Capacidade técnica | 2.1.2.6. Suporte técnico garantido                    | <p>Caso A<br/>...demos formação para aumentar a capacidade e a qualidade do trabalho deles.</p>   |

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
|                           |   | <p>Caso D<br/>...a construção é feita aqui, porque conseguimos controlar a qualidade de produção e só temos de nos preocupar com a montagem, que quando são projetos grandes enviamos daqui os colaboradores e a subsidiária que controla as operações localmente</p> <p>Caso B<br/>Sim, pessoalmente tento sempre apoiar os meus colegas, e também sinto que se passa o mesmo com eles, com o passar do tempo passamos a conhecermos melhor o que tem aumentado a coesão do grupo, diariamente lidamos mais com uns do que com outros, mas o espírito que existe é de entreaajuda.</p> <p>Caso C<br/>O apoio à subsidiária surge de diversas formas, desde verbalmente quando nos reunimos virtualmente, por exemplo, ou por escrito na troca de emails, muitas vezes através de manuais internos e documentos que estão disponíveis ou que nos são disponibilizados online.<br/>Não temos dificuldades no uso da tecnologia, é a mesma que utilizamos aqui e no grupo o que simplifica as coisas, mesmo ao nível do suporte técnico.</p> |
| 2.1.2. Capacidade técnica | 2.1.2.7. Dificuldade no processo de transferência | <p>Caso A<br/>no caso do expatriado, inicialmente é normal houve um período de adaptação, depois como também já referi o choque de ideias,</p> <p>Caso C<br/>Fundamentalmente têm haver com a formação escolar que tem um nível baixo, o que dificulta a aprendizagem... muitos manuais estão em inglês o é difícil de ler tivemos necessidade de traduzir alguns..</p> <p>Caso D<br/>É um país diferente, com culturas e hábitos e formas de viver diferentes e isso tem influência na forma de estar relativamente ao trabalho e o ter de aprender.</p>  |
| 2.1.2. Capacidade técnica | 2.1.2.8. Adequação do conhecimento ao recetor     | <p>Caso A<br/>...demos formação para aumentar a capacidade e a qualidade do trabalho deles.</p> <p>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer um bom trabalho.</p> <p>Caso D<br/>Às vezes a informação é mais técnica e até pode implicar uma ação de formação, não faria sentido ser para todos, obviamente que se assim fosse, para alguns</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>seria inútil e acho que haveria ainda outro inconveniente, que seria o fato de os colaboradores poderem passar a desvalorizar a formação ou as informações que lhes eram transmitidas por serem demasiado frequentes e haver muita dela sem interesse para eles.</p>   |
|  |  | <p>Caso B<br/>...como receptor de informação, é útil para poder trabalhar, seja eu a procurar conforme preciso. Quando sou eu a fornecer a informação aos meus colegas, porque precisam dela para o seu trabalho, para que possam fazer o trabalho que lhes é pedido da melhor forma.</p>   |
|  |  | <p>Caso C<br/>Acho que nosso caso esse problema não se coloca, sabíamos o que queríamos, os colaboradores tinham experiência, tinham acesso a informação fosse ela técnica e em caso não haver disponível recorríamos ao grupo.</p>   |
| <p>2.1.3.<br/>Capacidade de absorção potencial</p> | <p>2.1.3.1. Aumento da compreensão técnica pela formação</p> | <p>Caso D<br/>Todo o que é necessário, embora parte das nossas operações em Angola não são desenvolvidas aqui, isto é, quando temos contratos de elevado valor que implicam a construção de muitos equipamentos, grande parte da construção é feita aqui e lá é só para a montagem e acabamento, digamos que a construção é feita aqui, porque conseguimos controlar a qualidade de produção e só temos de nos preocupar com a montagem, que quando são projetos grandes enviamos daqui os colaboradores e a subsidiária que controla as operações localmente, os colaboradores lá estão mais vocacionados para projetos mais pequenos e de suporte aos mais complexos, para isso têm formação e tentamos que se mantenham atualizado</p> <p>Caso B<br/>Podemos dizer que sim embora não tenhamos propriamente uma regra, tentamos que todos tenham acesso à informação que precisam quando ela faz falta, independentemente de quem precisa ou área onde trabalha.</p> <p>O nosso colaborador para poder produzir esses novos dados tem de previamente aceder a nova informação, percebê-la para ter a noção se aquilo que fez faz sentido ou se está certo ou errado, este processo é similar para todos.</p> <p>Caso C<br/>Também não somos muitos lá entre portugueses e angolanos somos agora 6 pessoas e também recorremos a colaboradores do grupo de outros países quando é</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | necessário para podermos garantir a fiabilidade e qualidade do trabalho.  |
| 2.1.3.<br>Capacidade de absorção potencial | 2.1.3.2. Intervenção de especialistas da casa mãe     | <p>Caso C</p> <p>..gozamos da vantagem de sermos uma subsidiária de uma multinacional e usufruímos do conhecimento global que a empresa tem. Quando precisamos temos acesso a informação global e ao histórico de projetos semelhantes, é-nos muito mais fácil encontrarmos a solução além disso gozamos da experiência acumulada de todo o grupo, a nossa subsidiária em Angola também usufrui, conseguimos recursos técnicos de forma mais rápida, mesmo recursos humanos em caso de necessidade trazemos o técnico que sabe de onde ele estiver...</p> <p>Também quando necessário utilizamos pessoal técnico especializado disponível no grupo...</p> <p>Caso A</p> <p>Quando achamos que é útil outras pessoas da empresa em Portugal também intervêm. Há sempre essas possibilidades.</p> |
| 2.1.3.<br>Capacidade de absorção potencial | 2.1.3.3.<br>Monitorização das necessidades locais     | <p>Caso B</p> <p>São eles que ajustam aquela formação que proporcionamos e que eu falei anteriormente à realidade local tornando-a mais eficaz.</p> <p>É feita diretamente entre quem tem a informação e quem precisa dele ou a solicitou, a forma de transferência pode ser verbal ou por escrito.</p> <p>...não posso dizer que haja dificuldade em aceder à informação quando ela existe, o problema é que muitas vezes ela não existe, nesses casos temos de refazer ou reorganizar o trabalho para passarmos a ter/produzir a informação interna de que precisamos..</p>   |
| 2.1.3.<br>Capacidade de absorção potencial | 2.1.3.4.<br>Institucionalização das melhores práticas | <p>Caso A</p> <p>Bem se nós temos uma forma de trabalhar aqui que dá resultado e à qual estamos habituados tentamos transpor isso para lá...</p> <p>Levamos alguns específicos da nossa empresas como por exemplo, procedimentos de controlo do negócio, que já tínhamos aqui, alguns modelos de reporte que fomos implementando mais lentamente, para irmos obtendo mais informação...</p> <p>Caso D</p> <p>Pelo facto de pertencermos a um grupo de empresas, adotamos o modelo que já foi testado noutras empresas mesmo em Angola, isto porque o grupo tem lá mais do que uma empresa.</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>No nosso caso houve procedimentos e mecanismos que adotámos que vieram do grupo, quando começamos já sabíamos o que e como devíamos proceder, no entanto como em qualquer negócio, há especificidades que exigem adaptações nomeadamente á realidade local...</p>   |
| <p>2.1.3.<br/>Capacidade de absorção potencial</p> | <p>2.1.3.5. Formação específica e direcionada</p> | <p>Caso C<br/>Como já disse, como fazendo parte de uma multinacional já tínhamos os procedimentos a aplicar definidos, e inicialmente trabalhámos com a prata da casa, de modo que os nossos colaboradores já tinham os conhecimentos técnicos necessários e também o conhecimento dos procedimentos a adotar....</p> <p>Caso A<br/>Muitos dos nossos projetos são montados pelos locais, o que foi uma dificuldade em encontrar empresas com capacidade para instalar com condições, mas aprendemos a controlar o processo de montagem e também optámos por dar alguma formação fomos progressivamente melhorando.</p> <p>Houve outro problema inicialmente, que acho que está relacionado com este, que foi a formação, os subcontratados não queriam havia alguma resistência mas perceberam que sem isso não conseguiam fazer um bom trabalho.</p> <p>Caso D<br/>...os colaboradores lá estão mais vocacionados para projetos mais pequenos e de suporte aos mais complexos, para isso têm formação e tentamos que se mantenham atualizado.</p> <p>...a necessidade de aprender surge conforme se dá a evolução do negócio e a aprendizagem ou a formação necessária é planeada caso a caso, seja na forma, na duração ou no conteúdo em função das necessidades...</p> <p>Caso B<br/>E depois há outra informação que se baseia na formação que os nossos colaboradores de cá dão virtualmente aos de lá, esta é muito baseada na experiência do formador, às vezes há alguns inconvenientes uma vez que a informação tem de ser adaptada à realidade e angolana e nem sempre pode funcionar como é ensinado.</p> <p>Caso C<br/>...transferimos em função da necessidade, independentemente da periodicidade, não há propriamente uma regra, há sim um objetivo, resolver um problema.</p> <p>Também quando é necessário utilizamos pessoal</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>técnico especializado disponível no grupo, normalmente em Portugal, para localmente dar formação, assim como deslocar os locais para aqui quando necessário, depende da quantidade de pessoas a formar.</p> <p>...também fazemos ações de formação específicas quando temos projetos que consideramos importantes ou especiais, neste caso são mais direcionadas para quem “precisa”, portanto depende de que tipo de informação estamos a falar, há uma informação que é de acesso mais restrito e outra que é mais “livre”, que está disponível para quem precisa.</p>  |
| 2.1.3.<br>Capacidade de absorção potencial | 2.1.3.6. Formação disponível para a todos | <p><b>Caso A</b><br/>Sim está, daí queremos que todos saibam mais sobre a nossa forma de trabalhar e sobre os materiais e soluções que temos disponíveis assim haverá mais gente disponível para resolver problemas e para encontrar soluções</p> <p><b>Caso B</b><br/>Todo o que entendemos que é necessário e que achamos útil, tentamos sempre aproveitar ao máximo utilizar o que sabemos.<br/>Podemos dizer que sim embora não tenhamos propriamente uma regra, tentamos que todos tenham acesso à informação que precisam quando ela faz falta, independentemente de quem precisa ou área onde trabalha.<br/>Sim está, a informação técnica está disponível para todos através da base de dados assim como os nossos manuais sobre as nossas regras e políticas de procedimentos, embora consigamos monitorizar e criar autorizações para o acesso à informação, mas em Angola somos poucos não há necessidade disso.</p> <p><b>Caso C</b><br/>mas não restringimos o tipo de conhecimento as regras são as mesmas, transferimos em função da necessidade, independentemente da periodicidade, não há propriamente uma regra, há sim um objetivo, resolver um problema, a informação que é precisa caso nós não a tenhamos aqui procuramos pelo grupo todo<br/>...neste caso são mais direcionadas para quem “precisa”, portanto depende de que tipo de informação estamos a falar, há uma informação que é de acesso mais restrito e outra que é mais “livre”, que está disponível para quem precisa.</p> |
| 2.1.4.<br>Motivação para a transferência   | 2.1.4.1. Premiação pelo bom desempenho    | <p><b>Caso D</b><br/>Há outros aspetos que também são importantes para que o expatriado consiga ter sucesso, que vão desde as condições que lhe damos, sejam elas físicas ou financeiras, seja a forma como a empresa de organiza,</p>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>tudo contribui para o sucesso, não acho que haja um só fator que isoladamente consiga garantir o sucesso.</p> <p>Caso B<br/>no entanto valorizamos o empenho e a dedicação dos colaboradores</p> <p>Caso C<br/>A motivação dos colaboradores decorre das condições que oferecemos, que vão desde a remuneração (salário, prémios, seguro saúde) mas também pelo clima e ambiente organizacional onde incluo desde as instalações, a forma como nos relacionamos seja entre colegas seja entre as diferentes departamentos ou níveis hierárquicos, acho que partilhamos todos dessa forma de estar.</p>  |
| 2.1.4.<br>Motivação para a transferência | 2.1.4.2. Política salarial equilibrada                | <p>Caso A<br/>O facto de ser bem remunerado e os prémios pelos objetivos alcançados também ajudam, mas independentemente disso ele tem de querer, tem de ter iniciativa, tem de decidir e tem autonomia para isso...</p> <p>Caso B<br/>Sem dúvida, esses fatores são muito importantes nomeadamente a motivação, que embora por si só não chega, porque se não proporcionarmos condições aos colaboradores, tais como a tecnologia disponível, a confiança, a autonomia, e ter uma boa política de remunerações, mesmo motivado o colaborador não trabalha como deve de ser....</p> <p>...de salientar que as alterações feitas trouxeram consigo uma atualização/ajustamento das remunerações porque passou a haver mais trabalho, mais complexo e novas funções,</p> <p>Caso C<br/>A motivação dos colaboradores decorre das condições que oferecemos, que vão desde a remuneração (salário, prémios, seguro saúde) mas também pelo clima e ambiente organizacional onde incluo desde as instalações, a forma como nos relacionamos seja entre colegas seja entre as diferentes departamentos ou níveis hierárquicos, acho que partilhamos todos dessa forma de estar.</p> |
| 2.1.4.<br>Motivação para a transferência | 2.1.4.3. Familiaridade com o conhecimento transferido | <p>Caso A<br/>Como disse atrás utilizando tecnologia para vídeo conferência, manuais e reuniões locais promovidas pelo gestor local, e pessoalmente entre os colaboradores e o nosso colega português que sabe exatamente o que se pretende.</p> <p>Caso D<br/>No nosso caso houve procedimentos e mecanismos que adotamos que vieram do grupo, quando começamos já</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | sabíamos o que e como devíamos proceder...   |
| 2.1.4.<br>Motivação para a transferência | 2.1.4.4. Formação no trabalho            | <p>Caso A</p> <p>Muitos dos nossos projetos são montados pelos locais, o que foi uma dificuldade em encontrar empresas com capacidade para instalar com condições, mas aprendemos a controlar o processo de montagem e também optámos por dar alguma formação e assim fomos progressivamente melhorando.</p> <p>Caso D</p> <p>No que respeita a conhecimento mais técnico por exemplo a montagem, a formação é feita <i>in loco</i> através da execução da obra, no entanto também temos manuais, nomeadamente segurança, quanto à área comercial e financeira, quando é preciso formação ele é dada virtualmente utilizando a tecnologia.</p>   |
| 2.1.4.<br>Motivação para a transferência | 2.1.4.5. Incentivo ao espírito de equipa | <p>Caso A</p> <p>também é importante o espírito de equipa, a coesão do grupo, ter a perceção de que o problema de que será o problema de todos como tal se houver entreadajuda as coisas tornam-se mais fáceis</p> <p>Caso D</p> <p>Sim, aqui partilhamos e incentivamos essa postura (espírito de equipa) o mesmo se passará na subsidiária, como já disse, o que torna o expatriado um elemento essencial no sucesso da subsidiária é a maior facilidade em transportar para a subsidiária não só os procedimentos da empresa mas também os valores e nossa cultura, daí a minha suposição, esta forma de estar facilita a resolução de problemas e reforça a coesão do grupo, a maioria das funções aqui só pode ser feita com partilha, ninguém consegue trabalhar sozinho, a pessoas trabalham em grupo, em equipa.</p> <p>Caso B</p> <p>Depois disso houve um período de adaptação dos angolanos à realidade da empresa e ao mesmo tempo tínhamos a adaptação dos portugueses à realidade angolana, ocorreu uma ajuda mútua e isso contribuiu para um reforço da coesão do grupo, do espírito de grupo.</p> <p>Sim no nosso caso, o expatriado é uma mais-valia pela experiência que tem, também ajudou a criar algo faz falta a todas as empresas, o esprito de equipa, o que me agrada muito.</p> <p>Sim, como já referi, os nossos colaboradores quando precisam de saber alguma coisa ou de ajuda para obter alguma informação mesmo que nova para trabalharem, sozinhos não vão conseguir, perguntam a quem está disponível pela informação que precisam,</p> |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       |  | <p>Caso C</p> <p>Sim isso decorre do nosso ambiente organizacional, trabalhamos em equipa, no nosso caso é impossível cada um fazer o seu trabalho de forma isolada, sem ter em conta o trabalho dos outros,...</p>   |
| 2.1.4. Motivação para a transferência | 2.1.4.6. Participação ativa da casa mãe    | <p>Caso A</p> <p>Mantemos contactos constantes entre a casa mãe e a subsidiária</p>   |
|                                       |  | <p>Caso B</p> <p>Nós aproveitamos a vantagem que temos relativamente aos preços e capacidade de negociação e “transferimos” essa vantagem para a nossa filial</p>   |
|                                       |  | <p>Caso C</p> <p>Apesar de sermos uma PME em Portugal, gozamos da vantagem de sermos uma subsidiária de uma multinacional e usufruímos do conhecimento global que a empresa tem. Quando precisamos temos acesso a informação global e ao histórico de projetos semelhantes, é-nos muito mais fácil encontrarmos a solução além disso gozamos da experiência acumulada de todo o grupo que a nossa subsidiária em Angola também usufrui, conseguimos recursos técnicos de forma mais rápida, mesmo recursos humanos em caso de necessidade trazemos o técnico que sabe de onde ele estiver, digamos que temos uma rede interna (rede de subsidiárias) de recursos disponível quando é preciso,</p> |
| 2.1.4 Motivação para a transferência  | 2.1.4.7. Acesso e partilha de conhecimento | <p>Caso A</p> <p>Sim está, daí querermos que todos saibam mais sobre a nossa forma de trabalhar e sobre os materiais e soluções que temos disponíveis assim haverá mais gente disponível para resolver problemas e para encontrar soluções, também é importante o espírito de equipa, a coesão do grupo, ter a perceção de que o problema de que será o problema de todos como tal se houver entajuda as coisas tornam-se mais fáceis.</p>  |
|                                       |  | <p>Caso D</p> <p>Posso dizer que temos ambos os casos, temos informação de carácter geral que é transmitida a todos, normalmente por mail e temos informação mais específica, direcionada para uma área ou alguém em concreto e nesse caso a forma de a transmitir é mais pessoal ou personalizada.</p>   |
|                                       |  | <p>Caso B</p> <p>Sim, como já referi, os nossos colaboradores quando precisam de saber alguma coisa ou de ajuda para obter alguma informação mesmo que nova para trabalharem, ..., o normal é precisarem informação técnica sobre os produtos que está disponível na base de dados para consulta e eventualmente alguma explicação extra ou esclarecer alguma dúvida ou questão colocada pelo</p>   |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       |   | <p>cliente, que também, normalmente é rápida de providenciar e há sempre alguém que toma conta desta necessidade, normalmente não demora muito tempo a arranjar a informação, esta informação passa a estar disponível depois para todos, não é de todo privada que quem a solicitou.</p> <p>Caso C<br/>Os recursos estão disponíveis para quem precisa, as bases de dados dos produtos e os manuais estão disponíveis para todos, as ações de formação de atualização e também fazemos ações de formação específicas quando temos projetos que consideramos importantes ou especiais, neste caso são mais direcionadas para quem “precisa”, portanto depende de que tipo de informação estamos a falar</p>  |
| 2.1.4. Motivação para a transferência | 2.1.4.8. Aprendizagem continua estimulada | <p>Caso A<br/>Como já disse anteriormente, relativamente aos locais fazer perceber da necessidade de mudar/melhorar, portanto acho que era um problema de mentalidade</p> <p>Caso B<br/>Sim, pessoalmente tento sempre apoiar os meus colegas, e também sinto que se passa o mesmo com eles, com o passar do tempo passamos a conhecermos melhor o que tem aumentado a coesão do grupo.</p> <p>Sim, mas na minha opinião o que realmente fez a diferença foi a mudança na atitude, com a reorganização das funções de cada um, embora não tenha sido uma coisa radical, e também se começou a comunicar melhor, a dar mais de atenção ao colaborador, fizemos também pequenos ajustamentos nas remunerações, mas o diálogo é que fez a diferença, eu próprio mudei a minha postura ao perceber do efeito disso nos outros, as pessoas agora são mais proativas</p> |
| 2.1.4. Motivação para a transferência | 2.1.4.9. Incentivo à atitude proativa     | <p>Caso D<br/>Sim, aqui partilhamos e incentivamos essa postura, o mesmo se passará na subsidiária,.</p> <p>Caso B<br/>...no entanto valorizamos o empenho e a dedicação dos colaboradores,</p> <p>A partir no momento em que perceberam que era preciso terem de saber um pouco mais (aprender) sobre determinado assunto para poderem fazer o que era pedido e perceberam também, a utilidade da nova informação, a postura mudou acho que se tornaram mais interessados, mais proativos, isso levou a que se conseguisse obter melhores resultados.</p>   |
| 2.1.4 Motivação para a                | 2.1.4.10. Valorização do                  | <p>Caso A<br/>Acho fundamental, como já disse atrás, por isso</p>  |

|                                       |                                       |   |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| transferência                         | expatriado                            | <p>optámos por levar um dos nossos daqui para lá, para assegurar a gestão operacional localmente, que providenciasse o reporte e que tivesse a capacidade de ir desenvolvendo a atividade da subsidiária. Levou com ele a nossa informação facilitou a transmissão da nossa “identidade”, ao mesmo tempo que se integrava ia passando a informação.</p> <p>Inicialmente deslocávamos nos lá mas a partir de determinada altura deixou de poder funcionar dessa maneira, como tal tivemos de nos instalar lá, apesar desta fase inicial ter demorado cerca de uma ano, foi preciso posteriormente uma adaptação ao País com tudo o que isso implica e nessa fase o fator mais importante foi o expatriado ou os expatriados, foram fundamentais, a sua experiência, a sua vontade é que fizeram com que a aposta resultasse</p> <p><b>Caso D</b><br/>No nosso caso, são um elemento básico, as operações mais importantes da subsidiária são asseguradas por expatriados, não só pelo nível de conhecimento que têm mas também e fundamentalmente pela confiança que inspiram.</p> <p><b>Caso B</b><br/>São muito importantes, parte do trabalho é deles, no nosso caso desempenharam e desempenham um papel importante na prospeção do mercado no estabelecimentos e reforço das relações com os clientes e na resolução dos problemas<br/>Sim no nosso caso, o expatriado é uma mais-valia pela experiência que tem, também ajudou a criar algo faz falta a todas as empresas, o espírito de equipa, o que me agrada muito. O nosso colaborador já conhecia o País, para além disso deslocou-se a angola várias vezes antes de ir definitivamente para lá, conhecia os nossos hábitos, assim foi muito fácil a sua integração.</p> <p><b>Caso C</b><br/>No nosso caso são muito importantes, primeiro são um elemento fundamental de ligação entre Portugal e Angola, depois são eles que levam a nossa identidade e pela experiencia que têm implementam os procedimentos que são precisos implementar lá, juntam aquilo que é a realidade empresarial e social Angolana com nossa e, acho que mais importante, transmitem e tentam incorporar lá a realidade da nossa empresa, uma vez que o que nós pretendemos é replicar para nos permitir agilizar alguns processos de gestão e execução e também de controlo.</p> |
| 2.1.4. Motivação para a transferência | 2.1.4.11. Características do trabalho | <p><b>Caso A</b><br/>Eventualmente serão os mais importantes na medida em que ao fim ao cabo tudo depende de pessoas e da</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>sua adaptação ao trabalho e às suas condições.</p> <p>Caso C</p> <p>Os individuais sem dúvida, digamos que é o aspeto central o resto funciona como suporte ou apoio a estes, os outros aspetos vão permitir alavancar os fatores individuais dando melhores condições de trabalho, permitindo uma melhor integração e coordenação do trabalho, tudo o resto facilita o trabalho e o esforço e o empenho do colaborador e obviamente o resultado do seu trabalho.</p>   |
| <p>2.1.4. Motivação para a transferência</p> | <p>2.1.4.12. Valorização da motivação intrínseca</p> | <p>Caso A</p> <p>E há fatores que são difíceis de controlar, se o colaborador não quiser aprender torna-se tudo mais difícil, aceito que às vezes é preciso ter em conta a individualidade de cada um, não somos todos iguais e uns desanimam mais facilmente enquanto que outros não desistem</p> <p>No entanto acho que no nosso caso o facto de termos tido a capacidade e a abertura para nos adaptarmos e termos objetivos e a respetiva recompensa ajudou e ajuda sempre um bocado a não desistir, embora, na minha opinião só o dinheiro não chega quando o colaborador não quer.</p> <p>Como já referi a motivação e no caso da nossa subsidiária acho que a experiência do nosso colaborador lá facilitou muito as coisas,</p> <p>... é todo um conjunto de coisas, não é só o dinheiro, nem pode ser só a “palmadinha nas costas”, é um bocadinho de cada, acho que o truque está no momento em que damos a “palmada nas costas” e o prémio.</p> <p>Caso D</p> <p>Sim são, sendo o expatriado essencial, aquilo que o afeta, afeta o seu rendimento, se ele não tiver uma personalidade forte, espírito de liderança, capacidade de organização e conhecimento, será muito mais difícil conseguir alcançar os objetivos. Este fatores, no meu entender são ainda mais importantes do que os fatores contextuais ou organizacionais, uma vez que sem estes (individuais) os outros mesmo disponíveis não vão “render” como poderiam se o colaborador estivesse motivado.</p> <p>Outro fator muito importante é a motivação do colaborador, independentemente do que já se sabe se não houver vontade em aprender, mesmo que proporcionemos as condições, o colaborador não aprende.</p> <p>Caso B</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Sem dúvida, esses fatores são muito importantes nomeadamente a motivação pessoal, embora por si só não cheguem,</p> <p>Acho que todos são importantes, dependendo da empresa e da situação o <i>mix</i> de fatores varia assim como a sua importância, mas independentemente disso, os aspetos individuais desempenham um papel que se sobrepõe aos demais, principalmente a motivação individual.</p> <p>Há diversos a motivação é um deles, mas também a nossa formação e a nossa experiência, mas destes três a motivação acho que é o principal fator, independentemente da formação e da experiência se não houver motivação, seja qual for a razão o colaborador fará sempre menos do que pode. As pessoas têm de estar motivadas, ficam mais disponíveis para trabalhar e aprender caso contrário não.</p> <p>Caso C<br/>se os colaboradores não forem profissionais, não estiverem motivados, e comprometidos de pouco serve tudo o resto, porque esses fatores vão sempre ser subaproveitados ou mal utilizados e o resultado final não será o esperávamos. Por isso o nosso acompanhamento não se restringe só à parte profissional também damos atenção à componente pessoal, individual.</p> <p>Sem dúvida a motivação de cada um, podia dizer a formação que temos, mas não com muita ou pouca formação se não houver motivação nada feito.</p> |
| <p>2.1.4.<br/>Motivação para a transferência</p> | <p>2.1.4.13.<br/>Valorização da motivação extrínseca</p> | <p>Caso A<br/>É preciso motivá-las, falar com elas, no nosso caso as reuniões não eram só para saber da empresa</p> <p>Mas repito temos sempre de ter pessoas competentes e motivadas que contribuam para a coesão se quisermos ter sucesso.</p> <p>Caso D<br/>Há outros aspetos que também são importantes para que o expatriado consiga ter sucesso, que vão desde as condições que lhe damos, sejam elas físicas ou financeiras, seja a forma como a empresa se organiza, tudo contribui para o sucesso, não acho que haja um só fator que isoladamente consiga garantir o sucesso.</p> <p>Considero os individuais os mais importantes, uma vez que os outros (contextuais e organizacionais) funcionam como fatores de suporte ou apoio daquele que me parece essencial que é o individual.</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Foram adotadas algumas medidas, fundamentalmente de caráter financeiro e só foram aplicadas aos expatriados.</p>   |
|  |  | <p><b>Caso B</b><br/>Sem dúvida, esses fatores são muito importantes nomeadamente a motivação pessoal, embora por si só não cheguem, porque se não dermos condições aos colaboradores, tais como a tecnologia disponível, a confiança, a autonomia, a remuneração, mesmo motivado o colaborador não consegue trabalhar como deve de ser, mas se ele estiver motivado, mesmo faltando uma ou outra, ou mesmo que as condições disponíveis não sejam as condições ideais, ele dá o seu melhor, no entanto ao contrário, mas mesmo que tenha todas as condições e mesmo sejam as ideais, se não estiver motivado isso não acontece.</p>  |
|  |  | <p><b>Caso C</b><br/>Os individuais sem dúvida, digamos que é o aspeto central o resto funciona como suporte ou apoio a estes, os outros aspetos vão permitir alavancar os fatores individuais dando melhores condições de trabalho, permitindo uma melhor integração e coordenação do trabalho, tudo o resto facilita o trabalho e o esforço e o empenho do colaborador e obviamente o resultado do seu trabalho.<br/>Sem dúvida a motivação de cada um, podia dizer a formação que temos, mas não com muita ou pouca formação se não houver motivação nada feito.<br/>A motivação dos colaboradores decorre das condições que oferecemos, que vão desde a remuneração (salário, prémios, seguro saúde) mas também pelo clima e ambiente organizacional onde incluo desde as instalações, a forma como nos relacionamos seja entre colegas seja entre as diferentes departamentos ou níveis hierárquicos, acho que partilhamos todos dessa forma de estar.</p> |

### **Dimensão 3. Aplicação e transformação do conhecimento recebido no contexto angolano**

| <b>Categoria Genérica</b>         | <b>Variável inferência</b>                     | <b>Segmentos codificados</b>   |
|-----------------------------------|--|--|
| 3.1.1. Performance da subsidiária | 3.1.1.1. Aumento dos resultados da subsidiária | Caso B<br>Como também já mencionei o objetivo é sempre melhorar a forma de trabalhar para obter melhores |

|   |   |  |
|---|---|--|
| em resultado do conhecimento recebido                                   |   | <p>resultados...</p> <p>Acabamos por estar mais satisfeitos uma vez que podemos trabalhar melhor e obter melhores resultados e acabamos por nos sentirmos mais confiantes ou motivados com isso porque vemos um resultado positivo do nosso trabalho.</p>  |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.2. Aumento do volume de negócios      | <p>Caso A</p> <p>E o negócio hoje está muito melhor, apesar de ter havido quebra no passado temos gradualmente vindo a ganhar mais clientes e aumentar o volume de vendas.</p> <p>Caso C</p> <p>Permitiu-nos dar resposta a tempo e horas e em qualidade aos clientes e crescer de forma consolidada.</p>  |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.3. Aumento do número de colaboradores | <p>Caso D</p> <p>tivemos um período de contração no negócio, mas estamos de novo a crescer, a recuperar, contamos voltar aos níveis anteriores no próximo ano.</p>   |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.4. Diminuição do número de erros      | <p>Caso A</p> <p>Acho que o que fazem agora é mais difícil mas também noto menos erros na gestão,</p> <p>Caso D</p> <p>Acho que temos conseguido melhorar a eficiência no processo de gestão por isso,</p> <p>Uma série de fatores ou procedimentos que levam o seu tempo a implementar, mas foram sendo feitos e o resultado foram melhores resultados, menos falhas na construção, tornou-nos mais aptos para mais negócios, a velocidade de execução também foi aumentando, fruto do aumento de capacidade dos colaboradores.</p> <p>Penso que a diminuição dos erros, e com isso dos custos, lembro-me que diminuíram os problemas na montagens dos equipamentos, assim como problemas que tivemos com o armazenamento do stock, onde se danificou material pelas más condições de armazenagem...</p> <p>Caso B</p> <p>E isso tem acontecido uma vezes melhor outras pior mas no fim podemos dizer que temos sido bem sucedidos. Tem sido um trabalho continuo, há uma serie de fatores que continuamente têm de ser reforçados e o resultado disso tem sido a obtenção de melhores resultados apesar de uma ligeira quebra nas vendas, mas acompanhada de maior eficiência.</p> <p>Caso C</p> <p>Ao transmitir conhecimento/informação aos outros seja para Angola ou mesmo aqui entre nós, o principal</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>objetivo é evitar o erro, errar pode custar caro no nosso negócio, digamos que, dar condições aos colaboradores para poderem fazer o seu trabalho o melhor possível, e claro o melhor possível é não errar, não fazer as coisas mal feitas</p> <p>Normalmente os nossos trabalhos envolvem valores avultados e demoram algum tempo a serem concluídos, imagine o que era haver enganos e levar a penalizações ou gastos não orçamentados elevados, para além de ainda colocarmos em causa o prestígio da empresa, independentemente de quem fosse o erro, para mim era um erro da empresa como um todo, queria dizer os nossos processos falharam, seja na orçamentação, seja no planeamento da obra, seja a sua execução e controlo, não deve de acontecer.</p>   |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.5. Novas oportunidades de negócio | <p>Caso A<br/>...temos vindo a obter aquilo que considero serem bons resultados temos tido boas e novas oportunidades de negócio (novos clientes)....</p> <p>Caso D<br/>...temos a oportunidade de expandir o negócio através da internacionalização....</p>  |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.6. Mais produtividade no trabalho | <p>Caso A<br/>Acho também que somos mais eficazes a fazer os projetos, conseguimos-lo em menos tempo quer dizer que melhorámos a comunicação e a forma de trabalhar, hoje o nosso colaborador recolhe logo mais informação inicial que ao princípio não achávamos importante para que o processo de criação desenvolvimento e execução do projeto ser mais célere.</p> <p>Caso D<br/>Uma série de fatores ou procedimentos que levam o seu tempo a implementar, mas foram sendo feitos e o resultado foram melhores resultados, menos falhas na construção, tornou-nos mais aptos para mais negócios, a velocidade de execução também foi aumentando, fruto do aumento de capacidade dos colaboradores.</p> <p>Caso B<br/>Acabamos por estar mais satisfeitos uma vez que podemos trabalhar melhor e obter melhores resultados e acabamos por nos sentirmos mais confiantes ou motivados com isso porque vemos um resultado positivo do nosso trabalho.<br/>Houve uma reorganização das funções de alguns colaboradores, mas não foi para facilitar a aprendizagem, foi por uma questão de conveniência, de ajustamento daquilo que cada um fazia, e digamos que hoje há uma redistribuição da quantidade de tarefas que estavam alocadas a cada um, o que obrigou a um</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p>processo de adaptação e a uma aprendizagem às novas tarefas, que foi uma consequência dessa reorganização, repito a motivação não foi a pensar na aprendizagem mas na qualidade do trabalho e da sua produtividade individual.</p> <p>Caso C<br/>As alterações acontecem na medida em que contribuem para melhorar a performance da empresa, também aqui o facto de pertencermos a uma multinacional ajuda. ... e como também assumimos uma política de melhoria continua e estamos permanentemente disponíveis a adaptar ou a melhorar, umas vezes por iniciativa local, outras por imposição da casa mãe torna-se inevitável a aprendizagem com vista a melhorar a produtividade.</p> |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.7. Aumento do número de clientes                  | <p>Caso D<br/>E muitas oportunidades de negócio chegam-nos de outras empresas do grupo para fora do grupo, a nossa rede de contactos também é maior, permite-nos mais facilmente chegar a mais clientes.</p> <p>Caso B<br/>Como também já mencionei o objetivo é sempre melhorar a forma de trabalhar para obter melhores resultados, e temo-lo conseguido.<br/>Acabamos por estar mais satisfeitos uma vez que podemos trabalhar melhor e obter melhores resultados e acabamos por nos sentirmos mais confiantes ou motivados com isso porque vemos um resultado positivo do nosso trabalho</p>   |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.8. Extensão do portfolio de negócios              | <p>Caso A<br/>temos vindo a obter aquilo que considero serem bons resultados temos tido boas e novas oportunidades de negócio (novos clientes) e ao mesmo tempo temos vindo a alargar os nossos negócios</p> <p>Caso C<br/>O conjunto dos nossos negócios tem vindo a crescer sustentadamente....</p>  |
| 3.1.1. Performance da subsidiária em resultado do conhecimento recebido | 3.1.1.9. Aumento do nível de performance da subsidiária | <p>Caso D<br/>Uma série de fatores ou procedimentos que levam o seu tempo a implementar, mas foram sendo feitos e o resultado foram melhores resultados, menos falhas na construção, tornou-nos mais aptos para mais negócios, a velocidade de execução também foi aumentando, fruto do aumento de capacidade dos colaboradores.</p> <p>De um modo geral o desempenho/resultado das subsidiária melhoraram com o tempo.</p> <p>Caso B<br/>O grande objetivo é fazer com que a empresa funcione da forma que a administração pretende, é fazer com que se possa obter a informação de que se necessita para</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>poder decidir e decidir melhor, para que a empresa possa ter os resultados que se espera.</p> <p>Acho que o que procuramos são melhores resultados, resume-se a isso.<br/>O objetivo é melhorar, evoluir.</p> <p>Caso C<br/>Acho que é sempre melhorar a performance da empresa.</p> <p>.... Permitiu-nos dar resposta a tempo e horas e em qualidade aos clientes e crescer de forma consolidada.</p> <p>O que se pretende sempre é que as coisas corram conforme o planeamento que fazemos e normalmente é o que acontece. Isso permitiu-nos crescer de forma sustentável e consolidada, somos eficientes e muito importante conseguimos mostrar isso aos nossos clientes, transmitimos a imagem da qualidade, da excelência no que fazemos...</p>                                 |
| 3.1.2. Capacidade de absorção realizada | 3.1.2.1. Introdução de processos/produtos com desenho local | <p>Caso A<br/>Em quase tudo tivemos de nos preocupar em adaptar à realidade local.<br/>Também facilita a implementação dos nossos processos na subsidiária, havendo sempre necessidade de fazermos adaptações</p> <p>Caso D<br/>Os procedimentos embora parecidos tiveram de ser ajustados para atender não só a realidade local como a problemas específicos da empresa</p>  |
| 3.1.2. Capacidade de absorção realizada | 3.1.2.2. Melhoria do desempenho operacional da subsidiária  | <p>Caso A<br/>Acho também que somos mais eficazes a fazer os projetos, conseguimos-lo em menos tempo quer dizer que melhorámos a comunicação e a forma de trabalhar</p> <p>Caso D<br/>Acho que temos conseguido melhorar a eficiência no processo de gestão...</p> <p>Penso que a diminuição dos erros, e com isso dos custos, lembro-me que diminuíram os problemas na montagens dos equipamentos, assim como problemas que tivemos com o armazenamento do stock,</p> <p>Caso B<br/>O grande objetivo é fazer com que a empresa funcione da forma que a administração pretende,</p> <p>Hoje a empresa não tem a mesma forma que tinha e as funções de cada um também se foram alterando, estas alterações ocorreram com o objetivo de aperfeiçoar a operacionalidade da empresa...</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>O grande impacto foi aquele que já falei, de uma forma geral todos trabalhamos melhor, mais importante do que trabalhar mais é o trabalhar melhor ...</p>  |
|   |  | <p>Caso C</p> <p>A experiência que os nossos colaboradores têm foi muito importante nas fases críticas da obra, de modo a correr bem sem surpresas, tenho a consciência que se não fosse isso as coisas não teriam corrido tão bem, houve alguns percalços mas nada significativo e na maioria dos casos derivaram do trabalho de outros.</p> <p>... melhorar a performance da empresa, também aqui o facto de pertencermos a uma multinacional ajuda e o sermos certificados quer ao nível da qualidade (ISO 9001), quer ao nível ambiental (ISO 14000), quer ao nível da saúde e segurança ocupacionais (ISSO 45000) implica ter processos e procedimentos que garantam quer seja a qualidade, quer a saúde dos colaboradores ou o ambiente, e como também assumimos uma política de melhoria continua e estamos permanentemente disponíveis a adaptar ou a melhorar...</p> |
| 3.1.2. Capacidade de absorção realizada | 3.1.2.3. Aumento da capacidade competitiva       | <p>Caso D</p> <p>Penso que a diminuição dos erros, e com isso dos custos, ...permite-nos ser mais competitivos</p> <p>Caso B</p> <p>O grande objetivo é fazer com que a empresa funcione da forma que a administração pretende, e fazer com que a empresa ganhe capacidade de ser competitiva naquele mercado pelo preço.</p> <p>Caso C</p> <p>...o objetivo de ser melhor acaba por se refletir na maior capacidade da empresa em ser mais competitiva....</p>   |
| 3.1.2. Capacidade de absorção realizada | 3.1.2.4. Capacidade de resposta às necessidades. | <p>Caso A</p> <p>...procuramos investir na investigação das necessidades de novos produtos neste mercado, o que nos tem colocado em patamares de boa produtividade., o que nos garante um boa posição competitiva...</p> <p>Caso B</p> <p>Quanto mais informação eu tiver ou a empresa mais capacidade tem para poder decidir bem.</p> <p>O facto de termos uma boa capacidade de adaptação permite-nos responder de forma acertada às necessidades dos clientes</p> <p>Caso C</p> <p>Procuramos estar preparados para as eventuais necessidades específicas dos clientes, em virtude da</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | nossa experiência acumulada temos essa capacidade. |
|--|--|--|