

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE UMA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA

Ana Cristina Fachinelli

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil.
E-mail: <afachinelli@gmail.com>

Alex Eckert

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil.
E-mail: <alex.eckert@bol.com.br>

Cláudio Baltazar Corrêa de Mello

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil.
E-mail: <cbcmello@gmail.com>

RESUMO

Cada vez as empresas estão indo além de suas fronteiras nacionais na busca por um mercado diferenciado. Entretanto, o sucesso de uma internacionalização depende basicamente das habilidades de escolher e integrar alvos externos e gerenciar um ambiente externo pouco familiar, e é nesse novo contexto que surge a necessidade do uso dos conhecimentos individuais no sentido de desenvolver a Aprendizagem Organizacional. Assim, o objetivo deste estudo é identificar e analisar a Aprendizagem Organizacional (AO) gerada a partir da aquisição de uma empresa brasileira, fabricante de material elétrico, por uma multinacional europeia. Para atingir este objetivo, foram realizadas entrevistas com alguns membros que participaram desse processo, através de um roteiro de entrevistas, em cujas respostas foi realizada uma análise de conteúdo. Os resultados indicam que houve aprimoramento e a manutenção do conhecimento, decorrentes de aprendizado de práticas gerenciais entre as duas empresas.

Palavras-chave: Internacionalização, Conhecimento organizacional, Aprendizagem organizacional.

Separar as palavras com ponto final

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização das empresas pode ser decorrente dos mais variados objetivos. Os principais fatores podem estar relacionados à atuação comercial e produtiva em novos mercados; à diminuição de custos; à busca de diferenciação ou reação às iniciativas da concorrência ou para ter acesso à recursos mais confiáveis e de menores custos. Questões burocráticas como barreiras tarifárias e cotas de importação também podem influenciar nas decisões de internacionali-

zação e na busca de maior retorno. Tais fatores estão na base da decisão de grandes e médias corporações de ultrapassar fronteiras para buscar novos mercados. As estratégias para avançar nessa busca não se restringem às operações comerciais de produtos e serviços. A aquisição de empresas em outros países tem sido uma das maneiras adotadas para alcançar novos mercados de forma rápida e efetiva. Mesmo representando riscos, essa estratégia representa a racionalização de atividades comerciais no processo de internacionalização.

Todavia, o êxito de uma aquisição internacional depende sobremaneira das habilidades

de escolher e integrar a empresa adquirida e gerenciar afiliados em um ambiente pouco familiar. Nesse novo contexto, a aprendizagem organizacional é reconhecida como um aspecto fundamental para a consolidação e sucesso da aquisição (Harvey & Denton, 1999). A aprendizagem está associada à mobilização do conhecimento que ocorre a partir do compartilhamento do conhecimento pré-existente bem como de seu aprimoramento e manutenção. É um processo complexo que envolve dimensões tanto de práticas como de crenças e hábitos presentes nas organizações. São características intrínsecas cuja influência num processo de internacionalização podem ser analisadas a partir de experiências vivenciadas em situações de aquisição de empresas.

Assim, o presente estudo tem por objetivo identificar e analisar a Aprendizagem Organizacional (AO) gerada a partir da aquisição de uma empresa brasileira fabricante de material elétrico por uma multinacional europeia. Para atingir este objetivo, inicialmente se buscou identificar na empresa adquirida aspectos do conhecimento antes da negociação. A seguir, examinamos como ele foi compartilhado com a adquirente, buscando contextualizar sobre seu aprimoramento e manutenção.

A análise do caso de aquisição a partir da perspectiva da aprendizagem organizacional realizada na pesquisa pode fornecer subsídios para ampliar a compreensão das variáveis relativas à mobilização do conhecimento e sua influência no processo de internacionalização. Levar em conta tais dimensões amplia a visão sobre os elementos que transcendem as questões comerciais e burocráticas, e que podem se constituir em fatores críticos de sucesso para a internacionalização de empresas.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Para Ahmad e Kitchen (2008), a internacionalização pode ser traduzida como um processo pelo qual uma empresa, cujas operações limitam-se exclusivamente em seu mercado doméstico ou local, passa a operar em mercados internacionais, fora do seu país de origem. Porter (1990) complementa que muitas empresas adotam esta estratégia buscando manterem-se em dia com um mundo em mudança, marcado por uma competição feroz, bem como para ultrapassar e superar os

seus competidores. Para Porter (1990), algumas delas se internacionalizam pelo fato comercializar e produzir outros contextos mercadológicos. Outras buscam diminuir seus custos, se diferenciar da concorrência ou reagir as suas iniciativas. Stoner e Freemann (1995) complementam que a algumas empresas se internacionalizam para ter acesso a recursos mais confiáveis ou onde estes recursos tenham custos menores, para obtenção de maior retorno sobre os seus investimentos, ou para transpor barreiras tarifárias e cotas de importação. Na visão de King, Dalton, Daily & Covin (2004), uma das maneiras mais rápidas para uma empresa se estabelecer em um mercado externo é adquirindo uma empresa naquele mercado. Para Vermeulen e Barkema (2002), embora adotando uma estratégia de aquisição como uma maneira de entrar em mercados externos ser arriscado e muitas vezes resulte em insucesso, ela vem sendo utilizada como alternativa de racionalização de atividades comerciais do envolvimento internacional da empresa.

Seja qual for a motivação destas empresas, o que ocorre é que tanto grandes corporações quanto médias empresas estão indo além de suas fronteiras nacionais, na direção da realização de uma corrida entre rivais dentro de um mercado diferenciado, com a intenção de determinar quem alcança primeiro novos mercados externos e regiões (Barkema; Baum & Mannix, 2002).

(Barkema, Baum, &

Para uma empresa se internacionalizar, é importante que os executivos tenham algumas características específicas, bem como experiências no mercado internacional. Em relação à empresa em si, esta deve possuir características e capacidades organizacionais adequadas para o mercado externo, e deve estar motivada nessa direção. Além disso, ela necessita formular boas estratégias internacionais, participar de redes de relacionamentos de negócios tanto nacionais como internacionais e ter conhecimento do ambiente global e das características específicas de cada mercado estrangeiro no qual tenha interesse em desenvolver suas atividades. (Engelman & Fracasso, 2013)

Ponto final depois da citação...

Marks e Mirvis (1998) sustentam que o processo de internacionalização das empresas ocorre, basicamente, a partir de três processos distintos, quais sejam a (1) aquisição, a (2) fusão ou a formação de (3) *joint ventures*. As características de cada processo, na visão de Marks e Mirvis (1998), estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Principais tipos de internacionalização

Processo	Características
Aquisição	Resulta no desaparecimento legal da empresa adquirida.
Fusão	Envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade (pelo menos na teoria), sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.
Joint venture	Ocorre quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, a qual terá governança, força de trabalho, procedimentos e cultura específicas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Marks e Mirvis (2008)

Na visão de Dupas (2001), seja qual for a tipologia de internacionalização adotada pelas empresas, percebe-se que no atual contexto econômico a regra é que alguns grandes conglomerados setoriais estão operando em nível global e visam a diminuição dos custos de seus fatores de produção. Diante disso, essas grandes empresas buscam alcançar a liderança tecnológica de produtos e de processos por meio de associações estabelecidas com outras empresas. Essas associações, segundo o autor, decorrem sobremaneira dos três processos citados anteriormente, mas também de um quarto modelo: o dos acordos tecnológicos celebrados entre empresas. Um dos tipos mais conhecidos de acordos interfirma é o de cooperação tecnológica, que segundo Hagedoorn (2002) pode ser considerado uma forma de aliança estratégica entre empresas, pois reflete as motivações e formas de governança distintas entre parceiros. O objetivo é ampliar as perspectivas de novas combinações de seus produtos nos mercados. Relacionados a esse tipo de acordo contratual estão os acordos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de transferência de tecnologia que estão mais voltados ao exercício do domínio de uma determinada tecnologia pela empresa num dado mercado. Muitas empresas utilizam essas formas de atuação em seus processos de internacionalização ao localizarem suas unidades de P&D no mercado estrangeiro. Entre as razões para isso está o desejo de adaptar o seu produto a esses mercados, providenciar a assistência necessária a um parceiro local e monitorar os desdobramentos tecnológicos que ocorram naquele território. Além disso, a empresa será capaz de penetrar com um custo mais baixo em mercados onde existe um conhecimento maior sobre um campo tecnológico específico. Já ao atuar diretamente e tentar desenvolver a aplicação de uma tecnologia numa localidade que possua vantagem comparativa, a organização será capaz de desenvolver tecnologias que são complementares à sua própria (Guellec & Potterie, 2001)

Leersnyder (1982) sugere um modelo que apresenta de maneira resumida as diferentes maneiras de entrada das empresas em mercados internacionais, objetivando constituir um esquema teórico para a compreensão das estratégias de internacionalização a partir de duas abordagens. Uma delas refere-se ao o grau de envolvimento com mercados internacionais, relacionado ao comprometimento de recursos com estes mercados. A outra, diz respeito ao grau de controle das operações no exterior. A partir dessas duas abordagens, o pesquisador propõe quatro tipologias de internacionalização, que são (1) investir e delegar, (2) investir e controlar, (3) controlar sem investir e (4) delegar sem investir.

3 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Para Crawford (1994), o conhecimento pode ser conceituado como a capacitação do indivíduo em aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico. Assim, a informação é a matéria-prima do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) os termos “conhecimento” e “informação” estão intrinsecamente associados ao contexto, e é possível afirmar que os indivíduos usam seu repositório interno de conhecimento para fazer face aos diversos contextos enfrentados no cotidiano organizacional.

O sucesso das empresas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional, ou seja, a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Tsoukas (1996) afirma que um dos desafios organizacionais é que a utilização do conhecimento não está inserido em um único fator que especifique o tipo de conhecimento prático relevante em um determinado momento ou em um deter-

minado lugar. Nessa perspectiva, as empresas são sistemas descentralizados de distribuição do conhecimento. Para Spender (1996), uma vez que a origem de todos os recursos tangíveis encontra-se fora da empresa, a vantagem competitiva é mais susceptível de surgir a partir do conhecimento específico da empresa que lhe permite agregar valor aos fatores de produção de uma forma relativamente única e singular. Esse conhecimento está associado à dimensão tácita (Polanyi, 1966) gerada pelas práticas e pelo capital intelectual da organização.

De acordo com Tsoukas (1996) o conhecimento dos indivíduos consiste basicamente em (1) expectativas normativas relacionadas à função dos funcionários, (2) comportamentos e disposições construídos em socializações anteriores e (3) conhecimento local de circunstâncias específicas relacionadas ao tempo e lugar. As empresas, por sua vez, até possuem um certo controle sobre as expectativas normativas sobre as funções dos funcionários, mas têm um controle bastante limitado em relação aos dois últimos aspectos. O conhecimento de uma empresa, ou Conhecimento Organizacional (CO), é uma fonte indeterminada de tentativas individuais de gerenciar tensões inevitáveis entre as expectativas normativas das funções dos funcionários, os comportamentos/as disposições e o conhecimento prévio local. (Tsoukas, 1996)

Brown e Duguid (2001) caracterizam o conhecimento a partir da analogia com elementos viscosos e fugidios. Os autores sustentam que as divisões internas das empresas ajudam a explicar a viscosidade, enquanto que as conexões externas ajudam a explicar as fugas. Ou seja, o conhecimento organizacional não é uma propriedade que está dentro dos limites físicos da empresa, mas sim conectado com estruturas mais amplas.

Nesse contexto, o conhecimento pode fluir mais facilmente para fora de uma empresa do que mover-se produtivamente dentro dela. Os maiores benefícios para o conhecimento provêm de coordenar seu desenvolvimento através da divisão do trabalho. Para alguns autores, coordenar uma empresa em relação ao conhecimento e prática é diferente do que coordená-la em relação a rotinas mais convencionais, o que ajuda a descobrir o potencial inovador e os desafios em todas as empresas (Brown & Duguid, 2001).

Bennet et al. (2007) Bennet e Bennet (2008) identificaram uma correlação entre os níveis de conhecimento e os

níveis correspondentes de aprendizagem e ação. Assim os níveis simples, complicado e complexo reportam aos os três níveis de aprendizado e conhecimento correspondentes - superficial, raso e profundo. Segundo os autores, é um quadro de referência para analisar níveis específicos de conhecimento pois permite aos gerentes reconhecer o âmbito e a profundidade dos conhecimentos disponíveis para maximizar a resolução de problemas, tomada de decisão e ação em situações simples, complicadas e complexas. Assim, considerar os níveis de conhecimento permite a adaptação da aprendizagem a partir da mobilização do conhecimento de acordo com a situação e os correspondentes níveis de complexidade.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Boff e Antonello (2011) entendem que a Aprendizagem Organizacional (AO) e o Conhecimento Organizacional (CO) têm gerado confusão e enfrentado problemas devido à sua diversidade teórica e às diferentes respostas apresentadas no contexto organizacional. Eles apresentam um percurso de análise sobre as diferentes facetas desses dois temas e sugerem a existência de duas abordagens distintas: uma, dos que adotam a noção de conhecimento como processo baseado em práticas. A outra, daqueles que têm como foco a gestão do conhecimento como uma busca por um resultado. Entretanto, concluem, ainda há muito a percorrer no que diz respeito à integração entre essas duas abordagens.

Para Bertolin, Zwick e Brito (2013), nas três últimas décadas o campo de pesquisa da AO tem apresentado uma multiplicidade de conceitos e perspectivas de estudo, institucionalizando diversas abordagens de análise, sendo investigado sob as perspectivas psicológica, antropológica, da ciência política, histórica, econômica, da ciência da administração e sociológica. Entre essas abordagens, a sociológica se destaca como contraponto da visão tradicional cognitivista por considerar o processo de aprendizagem como fenômeno incorporado ao cotidiano, sendo, por conseguinte, resultado das interações sociais.

A AO é um conceito que está diretamente relacionado com as rotinas, que por sua vez são orientadas por metas e dependentes de um contexto histórico. A AO ocorre quando as organizações codificam inferências oriundas da história,

Boff, Antonello e Godoy

Ponto final depois da citação...

Bennet et al. (2007)

criando rotinas que guiam o comportamento. Muitas organizações aprendem por meio da experiência, e a partir disso passam a desenvolver uma estrutura conceitual ou paradigmas para interpretar essa experiência. (Levitt & March, 1988)

Buscando contribuir com o entendimento acerca da AO, Hubber (1991) elaborou quatro construtos que estão ligados ao seu conceito, que são: aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e memória organizacional. Segundo o autor, estudos sobre a AO frequentemente envolvem um espectro amplo de passos empíricos, dependendo das suposições estabelecidas por cada pesquisador sobre os papéis específicos da aprendizagem, e sobre suas posições epistemológicas relativas a ela.

Para Argote e Miron-Spektor (2011), a AO tem sido um tópico importante para as publicações na área organizacional, e apresentam uma proposta teórica para analisá-la. Tal proposta afirma que a experiência organizacional interage com o contexto para a criação de conhecimento, contexto este que é concebido como tendo componentes latentes e ativos através dos quais o conhecimento ocorre.

Segundo Brown e Duguid (1991), recentes estudos de práticas no local de trabalho indicam que as pessoas normalmente trabalham de maneira diferente da forma como as organizações descrevem o trabalho delas em manuais, em programas de treinamento, em organogramas e em descrições de funções. Porém, as organizações tendem a basear-se nas suas descrições de trabalho quando querem compreender e melhorar as práticas. Segundo os autores, as descrições convencionais de emprego mascaram, não somente a forma como as pessoas trabalham, mas também a aprendizagem e as inovações geradas em comunidades de prática informais.

Spender (2008) faz a união entre teorias sobre aprendizagem e estudos sobre gerenciamento e organizações com o intuito de considerar a natureza dos problemas nos quais a prática do gerenciamento do conhecimento é feita. Os resultados de seu trabalho evocam uma volta ao passado com a sugestão de que o potencial para a gestão do conhecimento encontra-se no retorno ao passado quando as teorias eram embasadas no que hoje muitas vezes é ignorado: as experiências e as práticas dos gerentes, na forma como eles usam sua imaginação em atividades criativas.

A pesquisa sobre a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem e de

desenvolvimento de conhecimento organizacional avalia o desenvolvimento da aprendizagem organizacional como sendo a base do processo de comprometimento de recursos, e de desenvolvimento de mercados externos (Johanson & Vahlne, 1990).

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser conceituada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (Salim, 2001).

Levando em consideração a GC, Cavalcanti e Gomes (2000) propõem uma abordagem que considera quatro tipos de capitais de conhecimento. Segundo os autores, três deles estariam ligados à gestão interna da organização (capital estrutural, capital de relacionamento e capital intelectual) e outro à gestão externa (capital ambiental), configurando, assim, um modelo de negócios para a sociedade do conhecimento.

Drucker (1992) afirma que o poder econômico de uma empresa está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados. Segundo ele, a maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento, tais como know-how tecnológico, projeto do produto, apresentação de marketing, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação, podem ser desenvolvidos.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a GC está intimamente ligada aos os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito presente nos indivíduos para o conjunto da organização, na forma de conhecimentos explícitos, ou codificados. A organização, por sua vez, se desenvolveria numa perspectiva evolutiva, a partir do aporte constante de conhecimentos vindos dos mais diversos setores da empresa.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, entendem que a circulação de conhecimentos dentro da organização não é um processo natural, mas sim, sua dinâmica guarda similaridade com os padrões de circulação de outros ativos, onde elementos como a capacidade de codificação, relações contratuais e direitos de propriedade intelectual precisam ser cuidadosamente gerenciados. Só assim poderá ocorrer o equilíbrio virtuoso entre

Takeuchi

as forças da produção e da apropriação de conhecimentos pela empresa.

De acordo com King (2009) a gestão do conhecimento é baseada na premissa de que, assim como os seres humanos não conseguem aproveitar todo o potencial de seus cérebros, as organizações geralmente não são capazes de utilizar plenamente o conhecimento que eles possuem. Através da gestão do conhecimento, as organizações procuram adquirir ou criar conhecimento potencialmente útil e torná-lo disponível para atingir o uso máximo eficaz, a fim de influenciar positivamente o desempenho organizacional. Nessa perspectiva a aprendizagem organizacional é complementar à gestão do conhecimento pois está associada à incorporação do que foi aprendido no tecido da organização, o que Levitt e March (1988) definem como “inferências de codificação da história em rotinas que orientam o comportamento” (p. 319). Nesse sentido, a AO mobiliza o conhecimento de maneira que sua transferência ocorra de forma dinâmica e conectada com as experiências dos indivíduos na organização. No contexto da internacionalização de empresas, essa é uma dimensão crítica para a consolidação do processo, pois, pode influenciar tanto a manutenção como a aquisição de conhecimentos essenciais à sobrevivência e ao crescimento dos negócios.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos propostos, a estratégia de pesquisa adotada nesta pesquisa foi o Estudo de Caso Único, o qual Yin (2010) conceitua como sendo uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. O mesmo autor afirma ainda que o Estudo de Caso contribui como estratégia de pesquisa em diferentes situações, inclusive tratando-se de estudos organizacionais.

A coleta de dados ocorreu durante o primeiro semestre de 2014 por meio de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, conduzidas a partir da aplicação de um roteiro de questões elaborado pelos autores e validado junto a especialistas da área de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem, professores do programa de pós-graduação e administração da Universidade de Caxias do Sul. Segundo Ribeiro

e Milan (2004), as entrevistas individuais são um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa.

Os respondentes foram cinco pessoas que estavam atuando na empresa Beta durante o processo da aquisição: o diretor da empresa (R1), uma coordenadora da área de engenharia da qualidade (R2) e outra da área vendas (R3), além de dois gerentes de unidades de negócios (R4, R5). Os critérios para a escolha destes entrevistados foram a experiência, o tempo de serviço, o envolvimento com o processo de aquisição, o desempenho de funções-chave e a interação com o grupo.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, no sentido de facilitar a posterior análise e interpretação dos dados, através da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das próprias mensagens.

Levando em consideração o objetivo geral proposto nesta pesquisa, foram consideradas para a classificação, comparação e síntese dos dados, as seguintes categorias: (a) o conhecimento preexistente na empresa adquirida (identificar, na empresa adquirida, alguns aspectos do conhecimento antes da aquisição; (b) o compartilhamento do conhecimento (verificar como ele foi compartilhado com a adquirente); (c) o aprimoramento e manutenção do conhecimento depois da negociação (apresentar como ele foi aprimorado e como ele está sendo mantido).

7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA AQUISIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A empresa adquirida, aqui denominada com o nome fictício de empresa Beta, foi fundada por dois sócios no início da década de 1980, em uma cidade da região sul do Brasil. No início, suas atividades eram realizadas em um prédio de aproximadamente 100 m², e dois anos depois, devido ao crescimento do negócio, a Beta mudou-se para um novo pavilhão, quadruplicando seu espaço físico. Na segunda metade daquela década, a Beta fechou uma parceria com uma grande multina-

cional, o que auxiliou na ampliação do portfólio de produtos e fez com que ela ficasse conhecida em nível nacional.

Devido ao intenso ritmo de crescimento, no início da década de 1990 foi adquirido um terreno maior para a instalação de uma nova planta industrial, e logo em seguida abriu uma filial no maior centro consumidor do país, a região Sudeste. Entre 1994 e 1997, incrementou seu portfólio de produtos através de contratos de importação, passando a importar com exclusividade toda uma linha de produtos de uma empresa italiana.

Aliado a este processo de importações, a Beta começou a ser vista internacionalmente também ao participar de feiras nacionais e internacionais, o que culminou com uma *joint-venture* com uma empresa italiana. Também foi neste período que a Beta tornou-se uma sociedade anônima de capital fechado, com a participação de uma empresa investidora na sociedade.

No início do ano 2000, o planejamento estratégico da Beta estava estabelecido no sentido de tornar-se líder no setor de material elétrico até o ano de 2010. Para isso, seriam necessários grandes investimentos, principalmente em maquinário, para sustentar-se no mercado. Entretanto, ainda no ano de 2006, foi anunciada a venda da Beta para um grupo multinacional europeu. O discurso do antigo proprietário da Beta, naquele momento, era que estava ocorrendo apenas uma integração com a multinacional europeia, e não uma venda. Algum tempo depois, foi confirmada a aquisição da empresa brasileira para o grupo europeu. A partir de então o grupo multinacional europeu tornou-se a marca brasileira com a maior oferta de produtos para instalação elétrica e comunicação no país.

7.1 O CONHECIMENTO PREEXISTENTE NA ADQUIRIDA

A empresa Beta, antes de ser vendida, era uma empresa sólida que já acumulava mais de 20 anos de conhecimentos. Algumas práticas de gestão já estavam consolidadas, as quais foram mantidas, e isso pode ser comprovado na fala do R2:

“A Beta, quando foi adquirida, tinha uma excelente prática de gestão, nós tínhamos práticas de gestão bem sólidas, a maioria delas nós conseguimos que continuassem sendo feitas e muitas delas a gente conseguiu levar (para a multinacional).”

Essas práticas específicas de gestão da empresa Beta, e sua estruturação, são corroboradas pelo R5, que comenta:

“De uma hora para outra houveram mudanças de direção, (de) gestão. Ou até mesmo algumas pessoas da empresa multinacional viriam pra cá, algum controller ou pessoas estratégicas. No nosso caso não teve isso, o que mostra que estávamos muito bem estruturados, que nossos dados, nossos relatórios, enfim, nossa documentação era confiável, [...] então isso nos creditou a não ter uma mudança brusca; a empresa estava muito bem estruturada.”

Outro fator de conhecimento na empresa Beta era o fato do planejamento estratégico estar sendo realizado. O R4 é bem enfático em afirmar:

“Uma ferramenta fundamental que o grupo sempre teve foi o planejamento estratégico, que iniciou há muito tempo. Nós temos uns dez anos de planejamento estratégico bem fundamentado.”

Em termos da gestão de recursos humanos, há vários anos buscava-se a implantação de um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários. R4 comenta:

“Dentro do processo, a Beta [...] começou o processo na fábrica: como eu vou medir as pessoas? O que falta e onde precisa chegar? Então, juntamente com o departamento de RH foram discutidos vários processos e nós implantamos ferramentas (específicas para tal).”

No aspecto produtivo, a Beta carecia de uma política de lançamento de novos produtos:

“Ah, produtos, antes (da aquisição) a gente lançava bastante produtos, [...] antes, se tivesse que lançar, se lançava e depois se corria atrás dos prejuízos.”

Ou seja, em certos casos havia projetos de lançamentos de novos produtos, muitas vezes motivados por aspectos mercadológicos, ou simplesmente para o cumprimento de metas do setor. Embora houvesse conhecimento envolvido nesse processo, a questão financeira não era avaliada, possivelmente em função da empresa não ter uma ferramenta que pudesse analisar adequadamente os retornos sobre o investimento.

7.2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O processo de aquisição gerou diversas situações de compartilhamento de conhecimento.

Esse compartilhamento ocorreu tanto da Beta para a multinacional, quanto da multinacional para a Beta. A seguir serão evidenciadas algumas situações em que isso correu.

O R1, que atualmente ocupa o cargo de diretor na empresa Beta, comentou que o processo de aquisição teve diversas fases de adaptação. Ele chama atenção especialmente para a segunda e terceira fases, em que houve absorção de conhecimento da multinacional para a Beta. Diz ele:

“No segundo momento, algum ajuste organizacional em termos de departamento, seguindo a maneira deles(da multinacional).[...] Então, nós aprendemos com eles a parte financeira, através do sistema informatizado, além deles nos conduzirem bem na utilização desta ferramenta, a Beta aprendeu bastante e, um pouco da melhora do nosso resultado, foi porque esta ferramenta mostra realmente o quanto tu tem que trabalhar em todas as áreas, desde corte de custos industriais, custos administrativos, custos comerciais, ela é bem importante. Então, este sistema nos ajudou bastante.

No terceiro momento, teve uma integração com várias divisões deles (multinacional), de departamentos, alguns produtos novos que estão sendo lançados. [...] em nível de desenvolvimento de produtos eles têm um sistema informatizado [...] que também nos ajudou bastante na parte de desenvolvimentos.”

Entretanto, o R1 é bastante enfático em comentar que não teve apenas conhecimento vindo da multinacional para a Beta. Ele chama atenção para dois aspectos onde a Beta transferiu e compartilhou conhecimentos com a multinacional:

“Em contrapartida, a Beta transferiu conhecimentos em nível de planejamento estratégico, que o grupo não tinha; e também alguns controles e indicadores que utilizávamos. Enfim, houve uma troca.

É, o que a multinacional ganhou com a aquisição foram algumas questões da gestão, como por exemplo, o planejamento estratégico, [...] reuniões setoriais que nós fizemos e acho que a multinacional não tinha essa prática; (também tem) a questão de acompanhamento, reuniões registradas através de atas, prazos, responsável.”

O R2 que coordena a engenharia da qualidade na empresa Beta, destaca o papel fundamental do conhecimento transferido pela multinacional para a Beta, sobre utilização de controles de gestão:

“Desde o início eles controlam isso muito e temos que calcular, tem uma regra do grupo para calcular, temos o procedimento que tem que ser seguido e é reportado no [...]software que utilizamos para reportar todas as informações.”

Isso revela, segundo R2, um aspecto do fazer da empresa Beta naquele momento:

“O que veio mais forte foram os cálculos de custos da não qualidade.”

Sobre a institucionalização demandada pela multinacional relacionada com a utilização de procedimentos de controles de gestão que resultam na transferência constante de informação em áreas chave na organização, R2 acrescenta:

“Da parte de meio ambiente aí é mais forte, porque tem todas as regras em relação ao meio ambiente e temos que reportar “n” indicadores ambientais que eles controlam em relação às práticas, em relação aos aspectos, a resíduos, a poluição, enfim, tudo que é relacionado a meio ambiente nós temos que reportar.”

Em contrapartida, R2 avalia que nesse contexto de compartilhamento de informações e de conhecimento, a empresa Beta foi também capaz de gerar conhecimento sobre práticas de gestão própria, que puderam ser utilizadas em outras unidades internacionais da multinacional:

“Estruturas de reuniões, planejamento estratégico, procedimentos, instruções, então tudo isso nós conseguimos com que eles pegassem esse conhecimento nosso e implementassem nos outros sites.”

R2 conclui que o conhecimento transferido pela multinacional conduziu as equipes de gestão a um aprendizado sobre práticas gerenciais, especialmente aquelas interligadas com o processo produtivo:

“Nós tivemos muito conhecimento vindo da multinacional, principalmente práticas de “factory” que antes nós não tínhamos nada e aprendemos, implementamos, e continuamos até hoje; ; a parte de sustentabilidade é bem forte na multinacional, a gente não sabia muita coisa, e veio...”

A aprendizagem fruto do processo de inter-relacionamento e de adaptação entre a Beta e a multinacional é ressaltada também pela coordenadora de vendas da Beta, aqui denominada R3:

“Eu acho que sempre é uma troca, nós aprendemos a trabalhar como multinacional e tivemos que aprender a ter uma visão macro, muitas vezes o que é importante para Beta não é tão importante, não tem a ver com a estratégia do grupo. Acho que a gente cresce e sempre aprende, o pensamento é diferente é aquela coisa, ou tu te adaptas ou não.”

O R4, gerente de metálicos da Beta, assinala os resultados obtidos com o compartilhamento de informações e da utilização de ferramentas integradas para o controle da gestão, afora os resultados econômicos:

“Além do resultado econômico também enxergamos uma performance industrial, [...], nós temos uma base de dados mundial, cada país informa seus ganhos, faz uma provisão anual e tem reportes mensais, faz já um planejamento do que vai ganhar mensalmente, então é processos, ganho de logística, ganho de compras, todo um trabalho focado a área produtiva.”

A gerente da unidade de plásticos da Beta, o R5 reforça a ideia de integração e de compartilhamento do conhecimento que se dá por intermédio de ações específicas entre empresas do grupo:

“Hoje através de todo planejamento estratégico, através do supra e informações mensais que reportamos para a matriz da multinacional; nosso processo de extrusão eles sabem tanto quando a gente; sabe o que a gente produziu ou não, o que a gente planejou, eles têm todas nossas informações do processo de extrusão mapeadas, a gente troca muita informação técnica.”

7.3 APRIMORAMENTO E MANUTENÇÃO DO CONHECIMENTO DEPOIS DO NEGÓCIO DE AQUISIÇÃO

A empresa Beta, ao ser adquirida por uma multinacional francesa, foi capaz de manter algumas práticas de gestão, oriundas de um conhecimento prévio adquirido, e foi capaz também de aprimorar algumas práticas geradas pelo inter-relacionamento com a adquirente. Esse cenário pode ser observado nos depoimentos de alguns entrevistados.

O R2 faz uma apreciação precisa sobre a questão do lançamento de produtos na empresa Beta antes do processo de aquisição, e após isso ter ocorrido. Nessa apreciação o entrevistado alude o fato da introdução do método da multinacional no planejamento e validação do lançamento de um novo produto. Ele afirma:

“Antes a gente lançava bastante produtos, agora a gente percebe que lançamos uma quantidade bem menor, mas até mais assertivo porque a gente tem uma parte de planejamento e validação que é bem mais rigorosa.”

Conforme R2 isso melhora a atividade de lançamento de produtos para a engenharia da qualidade, em aspectos como o da normatização externa do produto. R2 complementa:

“Nós não lançamos nada sem que esteja de acordo com a norma externa; antes se tivesse que lançar se lançava e depois se corria atrás dos prejuízos. Agora, a gente tem que desenvolver e lançar o produto conforme a norma, e como a gente cuida, nosso setor, também da parte de normatização pra nós é ótimo; no desenvolvimento de produtos eles são bem rígidos e se não tiver tudo “ok”, não lança.”

É possível perceber que o aprimoramento e a manutenção do conhecimento depois da aquisição da Beta propiciaram situações de aprendizado de práticas gerenciais que puderam ser implementadas em outras empresas controladas pela multinacional, conforme destacado por R3:

“Conhecimento de aprendizado, si, a Beta é a prova disso para multinacional, porque as pessoas aqui são pegadas para participar de outros projetos. Por exemplo, nosso sistema informatizado de vendas, eles implementaram na outra empresa do grupo. [...] a grande sacada disso é a integração do sistema.”

Observa-se que, segundo o discurso dos entrevistados, o aprimoramento do conhecimento na Beta, em algumas situações específicas, foi obtido pela utilização de práticas gerenciais advindas da multinacional. Essas práticas objetivaram melhorar o processo de manufatura por intermédio da gestão da informação. R4 destaca:

“Foi criado um departamento que trabalha basicamente em melhorias na fábrica, [...] então nesse setor hoje tem basicamente três pessoas que

trabalham e são responsáveis para o controle, alimentação das informações, [...] os responsáveis em geral aos ganhos são os setores, como compras, processos, tem a produção, então todos esses ganhos trabalham junto com a logística para ganhar as informações.”

No processo de aprimoramento do conhecimento ocorrido entre a multinacional e a Beta, sobressai para o R5, o modo como a adquirente se utiliza de sistemas para o gerenciamento de informações com a finalidade de planejar, gerir e controlar os resultados:

“O software gerencial é uma coisa que não tínhamos; essa prática veio da multinacional; nós temos todo um lançamento de dados gerenciais e planejamentos, e depois uma consolidação dos dados mês a mês e anual, isso nos mostra como estamos, existe um controle total do grupo em relação a números para a empresa, então temos isso bem claro. O software entra na questão, na parte contábil e industrial; na industrial a gente está muito alinhado com o grupo, com as práticas.”

Sobre a transferência pela multinacional para a Beta de uma prática de gerenciar as informações com a finalidade de planejar, gerir e controlar os resultados, bem como, sobre os resultados da aplicação desse modelo de gestão, R5 acrescenta:

“A questão do software de controle de equipamentos, além do autocontrole da eficiência dos equipamentos, pelo que a gente enxerga e vê nas apresentações, tem um ganho muito bom financeiro? Sim, com certeza, para termos uma ideia, para transformar em números palpáveis, quando introduzimos o sistema depois dos seis primeiros meses, quando tivemos os dados confiáveis, que dizer os apontamentos corretos, partimos de uma eficiência fabril de 50%, 49% na realidade, e hoje depois de dois anos e meio estamos na margem de 82%, um crescimento significativo; no primeiro ano na casa de 1 milhão de ganhos, no segundo ano na casa de meio milhão, são ganhos bem representativos, claro que com a evolução agora chegamos próximo dos 100% de eficiência, claro que isso é mais difícil porque os ganhos são menores e demandam uma maior energia e algumas vezes têm investimentos, mas é um processo muito interessante. Com isso, por exemplo, deixamos de fazer aquisições em máquinas, na verdade diminuimos nossa quantidade de máquinas, não precisou comprar máquinas para produzir e sim, compramos mais máquinas para substituir equipamentos obsoletos e também nos

ajudou muito em viabilizar novos equipamentos, porque conseguimos comprovar através de dados confiáveis a eficiência do equipamento atual versus novo equipamento.”

Por fim, R5 acentua o processo de absorção de conhecimento resultante do processo de aquisição da Beta pela multinacional:

“Tem algumas práticas que utilizávamos que o grupo passou absorvendo. Também aqui podemos citar obviamente que tem uma interface aqui na unidade de plásticos, o processo de extrusão, foi o primeiro processo que teve uma interface com a matriz na Europa, porque no final do primeiro ano, nem no primeiro ano, no final dos primeiros seis meses de aquisição, a gente transferiu uma linha de extrusão do centro do Brasil pra cá, foi aí que tivemos o primeiro contato com o grupo mais forte, não só com o pessoal do centro do Brasil, mas diretamente com a Europa. Então foi o primeiro processo que tivemos um alinhamento já no primeiro ano com os colegas da multinacional, para nós foi um aprendizado muito grande, foi uma mudança de cultura bastante grande, tanto que algumas áreas estão sofrendo agora nos últimos anos e nós já fizemos há cinco.”

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de aquisição da empresa Beta por uma multinacional europeia faz parte de uma política de internacionalização da multinacional europeia, que se utiliza da estratégia de aquisições de empresas bem posicionadas em mercados domésticos específicos. Isso decorre de um processo econômico internacional, onde fazer operações fora do seu mercado de origem é muito considerado quando a empresa está envolvida com estratégias de crescimento sustentáveis. Dupas (2001) lembra que isso acontece também em razão da fragmentação dilatada das empresas de porte possibilitadas, em grande parte, pelo crescimento acelerado da tecnologia da informação e telecomunicações, além da progressiva queda de barreiras nos mercados periféricos e da alteração dos padrões de produção, de gestão e de consumo globais.

Os resultados do estudo revelam o papel fundamental do conhecimento transferido pela multinacional para a Beta, sobre utilização de controles de gestão utilizados para finalidades determinadas, como por exemplo, a de lançamento de novos produtos, que eram feitos sem critérios

financeiros estabelecidos, muitas vezes para atender metas específicas de um setor. Após a aquisição pela multinacional, a Beta passou a avaliar e a controlar essas operações com maior rigor informacional, como lembrado pelo entrevistado (R5) que salienta o processo de aprimoramento do conhecimento e da troca de informações ocorrido no relacionamento entre a multinacional e a Beta, sobressaindo segundo ele, o modo como a adquirente se utiliza de sistemas para o gerenciamento de informações com a finalidade de planejar, gerir e controlar os resultados.

O aprimoramento e a manutenção do conhecimento, depois da aquisição da Beta, propiciaram situações de aprendizado de práticas gerenciais que puderam ser implementadas em outras empresas controladas pela multinacional. Observou-se com o estudo também que o aprimoramento do conhecimento na Beta foi obtido pela utilização de práticas gerenciais advindas da multinacional. Essas práticas objetivaram melhorar o processo de manufatura por intermédio da gestão da informação, como ressaltado pelo entrevistado R2 que conclui que o conhecimento transferido pela multinacional conduziu as equipes de gestão a um aprendizado sobre práticas gerenciais, especialmente aquelas interligadas com o processo produtivo. Levitt e March (1988), ao conceituarem a AO, lembram que ela está diretamente relacionada com as rotinas, que por sua vez são orientadas por metas e são dependentes de uma experiência histórica. Segundo esses autores, a AO ocorre quando as organizações codificam inferências oriundas da história, criando rotinas que guiam o comportamento, e a partir disso passam a desenvolver uma estrutura conceitual ou paradigmas para interpretar essa experiência.

Notou-se ainda que como resultado da transferência de conhecimento sobre gestão da adquirente, a adquirida passou a adotar a prática interna inédita de gerenciar as informações com a finalidade de planejar, gerir e controlar os resultados, possibilitando que a eficiência fabril da empresa aumentasse de 49% para 82%. É possível perceber ainda que o aprimoramento e a manutenção do conhecimento depois da aquisição da Beta, propiciou situações de aprendizado de práticas gerenciais que puderam ser implementadas em outras empresas controladas pela multinacional.

No aspecto das limitações do estudo, a quantidade de entrevistas se revelou como um fator limitante. É possível que, caso fossem entrevistados

outros indivíduos que participaram do processo de aquisição, poderiam ser identificados outros aspectos envolvendo a aprendizagem interorganizacional. Entretanto, passados alguns anos da aquisição, muitos dos funcionários envolvidos no processo não puderam ser localizados.

Sugere-se, para estudos futuros, pesquisas comparativas com empresas que passaram por um processo idêntico do que passou a Beta. Ainda, estudos em outros formatos de internacionalização, como por exemplo, associações em *joint-ventures*. Outra dimensão revelada pelo estudo e que indica questões a serem aprofundadas em estudos futuros, diz respeito à influência do fator cultural na aquisição e manutenção do conhecimento em situações de aquisição de empresas.

REFERÊNCIAS **BIBLIOGRÁFICAS**

- Ahmad, S. Z., & Kitchen, P. J. (2008). Transnational corporations from Asian developing countries: The internationalisation characteristics and business strategies of Sime Darby Berhad. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 3(2), 21-36.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70.
- Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.
- Bem, R. M., Prado, M. L., & Delfino, N. (2013). Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 11(2), 123-135.
- Bennet, A., Bennet, D., Fafard, K., Fonda, M., Lomond, T., Messier, L., & Vaugeois, N. (2007). *Knowledge mobilization in the social sciences and humanities*. Frost, WV: MQI Press.
- Bertolin, R. V., Zwick, E., & Brito, M. J. D. (2013). Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 493-513.
- Boff, L. H. e Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.

Cavalcanti, M., & GOMES, E. (2000). A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento. *TN Petróleo*, 3(16).

Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. Atlas.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Drucker, P. F. (1998). *Administrando para o futuro*. Cengage Learning Editores.

Dupas, G. (2001) Dupas, G. O Brasil, suas empresas e os desafios da Competição Global. In: de Barros, B. T. (2001). *Fusões, aquisições & parcerias*. Editora Atlas, 5-26.

Engelman, R., & Fracasso, E. M. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP*, 48(1), 165-178.

Guellec, D., & de la Potterie, B. V. P. (2001). The internationalisation of technology analysed with patent data. *Research Policy*, 30(8), 1253-1266.

Hagedoorn, J. (1993). Interorganizational modes of cooperation. *Strategic management journal*, 14, 371-385.

Harvey, C., & Denton, J. (1999). To come of age: the antecedents of organizational learning. *Journal of management studies*, 36(7), 897-918.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).

King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic management journal*, 25(2), 187-200.

King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer US.

Leersnyder, J. M. (1982). *Marketing international*. Paris: Dalloz.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.

Marks, M. L., Mirvis, P. H. (1998). *Joining Forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as*

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. E. (1990) *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business Press.

Ribeiro, J. L. D.; Milan, G. S. (Orgs.). (2004). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS.

Ribeiro, J. L. D.; Milan, G. S. *Planejando e conduzindo entrevistas individuais*. In:

Salim, J. J. (2001). Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. *SEMANA DA EQ/UFRJ*, 68.

Spender, J. C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither. *Management learning*, v. 39, n. 2, p. 159-176.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, 45-62.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1995) *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.

Teixeira Filho, J. (2000). Gerenciando conhecimento. *Rio de Janeiro: SENAC*, 2.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic management journal*, 17, 11-25.

Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.

Yin, Robert K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.

como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

Ribeiro, J. L. D., & Milan, G. S. (2004) *Planejando e conduzindo entrevistas individuais*. In: Ribeiro, J. L. D., & Milan, G. S. *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS.

Gomes

Dupas, G. (2001)

(1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational

Organizational knowledge transfer in an internationalized company

ABSTRACT

Increasingly companies are going beyond their national borders in the search for a differentiated market. However, a successful internationalization depends basically on the skills of choosing and integrating external targets and manage an external environment unfamiliar, and it is in this new context that the need to use individual knowledge to develop Organizational Learning. The objective of this study is to identify and analyze the Organizational Learning (AO) generated from the acquisition of a Brazilian manufacturer of electrical equipment, a European multinational. To achieve this goal, we conducted interviews with some members who participated in this process through a set of interviews whose answers we conducted a content analysis. The results indicate that there has been improvement and maintenance of knowledge resulting from learning management practices between the two companies.

Keywords: Internationalization, Organizational knowledge, Organizational learning Separar as palavras com ponto final

Endereço para contato:

Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul (UCS)
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130
CEP 95070-560 – Caxias do Sul, RS, Brasil.

Recebido em 15/05/2014

Aprovado em 28/09/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer