

## **A CAPACIDADE ABSORTIVA E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

### **ABSORPTIVE CAPACITY AND INTERNATIONALIZATION PROCESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Dr., Universidade de Fortaleza, Brasil, sergioforte@unifor.br

Gabriela Castro da Cunha, Universidade de Fortaleza, Brasil, gcastrocunha2014@gmail.com

Carlos José Florencio de Lima, Universidade de Fortaleza, Brasil, carloslflorencio@gmail.com

Natália do Nascimento Morais, Universidade de Fortaleza, Brasil, natalianmorais@yahoo.com.br

Francisco Jackes Araújo, Universidade de Fortaleza, Brasil, jackesaraujo51@gmail.com

#### **Resumo**

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IESs) perpassa por grandes desafios e situações de competitividade, evidenciando um maior interesse e compromisso. A busca por conhecimento externo e sua incorporação em seu ambiente interno são fatores determinantes neste processo. Neste contexto, a capacidade absorptiva torna-se um componente essencial para impulsionar a internacionalização das instituições de ensino superior, permitindo-lhes aproveitar as oportunidades globais e melhorar sua qualidade acadêmica e visibilidade internacional. Devido à relevância da temática, este artigo tem como objetivo apresentar um modelo conceitual de alinhamento entre a capacidade absorptiva e o processo de internacionalização das IESs. Para isto, nós realizamos um ensaio teórico resultando em um modelo entre capacidade absorptiva e internacionalização, evidenciando que além da capacidade absorptiva potencial e da realizada, deve-se considerar o efeito integração. Nós destacamos, ainda, que o modelo proposto tem como objetivo contribuir para estudos empíricos futuros, a partir das considerações finais alcançadas neste ensaio teórico.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Capacidade Absortiva, Ensino Superior.

#### **Abstract**

The internationalization of Higher Education Institutions (HEIs) involves major challenges and competitive situations, showing greater interest and commitment. The search for external knowledge and its incorporation into its internal environment are determining factors in this process. In this context, absorptive capacity becomes an essential component to drive the internationalization of higher education institutions, allowing them to take advantage of global opportunities and improve their academic quality and international visibility. Due to the relevance of the theme, this article aims to present a conceptual model of alignment between the absorptive capacity and the internationalization process of the HEIs. For this, we development a theoretical essay resulting in a model between absorptive capacity and internationalization, showing that in addition to the potential and actual absorptive capacity, the integration effect must be considered. We also emphasize that the proposed model aims to contribute to future empirical studies, based on the final considerations reached in this theoretical essay

**Keywords:** Internationalization, Absorptive Capacity, Higher Education.

## 1 Introdução

A relação entre inovação e internacionalização tem sido analisada na literatura (Kyläheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Tupputa, 2011), bem como a análise da obtenção de conhecimento a partir da internacionalização (Bratti & Felice, 2012). Neste contexto, Martignago et al. (2018) mostraram que mesmo uma empresa experiente, líder de mercado, com experiência na competição com os principais *players* internacionais, precisava desenvolver capacidade de aquisição e utilização de novos conhecimentos (capacidade absorptiva) sobre internacionalização, identificando a existência de relações entre os elementos da capacidade de absorção de conhecimentos influenciando no processo de internacionalização das firmas.

Zahra e George (2002) definiram capacidade absorptiva como um conjunto de rotinas e processos dinâmicos nos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimentos, dividindo-a em capacidade absorptiva potencial (PACAP) e realizada (RACAP). Neste conceito, consultando a base do google acadêmico em julho de 2023, com as expressões *absorptive capacity* e *internationalization*, no título do trabalho, 27 trabalhos foram encontrados na literatura. Nascimento e Ruas (2022) identificaram artigos que associam capacidade absorptiva e internacionalização, abordando as seguintes temáticas: ACAP como mediadora da internacionalização; ACAP como impulsionadora da inovação no exterior; centros de pesquisa sendo relevantes na busca de conhecimento externo; e que a internacionalização aumenta a ACAP em *clusters*.

No foco da internacionalização da educação superior, esta ganhou significância a partir do final dos anos 90, tornando-se um dos fatores mais relevantes na moldagem do ensino superior nas últimas três décadas. Neste contexto, a globalização e a concorrência têm estimulado a aquisição, geração e transferência de conhecimento nas instituições de ensino superior (IESs), sendo que a aquisição de conhecimento passou a ser vista como uma fonte de vantagem competitiva (Asiedu et al., 2023; Ciotti & Favretto, 2017; Maués & Bastos, 2017).

Por outro lado, para alcançar uma internacionalização efetiva, as IESs devem desenvolver seus planejamentos estratégicos. Isso envolve a conscientização da importância da internacionalização, o comprometimento de todos os atores institucionais, o planejamento cuidadoso, a implementação de ações e estratégias, a revisão contínua das práticas e, por fim, o fortalecimento do engajamento por meio do reconhecimento e recompensas (Stallivieri, 2017). Então, informações estratégicas e operacionais tornam-se cruciais, e, portanto, a aquisição e utilização de conhecimentos se torna ativo essencial para impulsionar a internacionalização das IESs, permitindo-lhes aproveitar as oportunidades globais e melhorar suas qualidades acadêmicas e visibilidades internacionais (Ciotti & Favretto, 2017).

Assim, entendendo a internacionalização das IESs como um processo dinâmico, Knight (1994) e De Wit (2002) desenvolveram ciclos de internacionalização, sendo o ciclo de Knight composto por seis fases e o de De Wit por nove fases. Ademais, pesquisando no google acadêmico em julho de 2023, com as expressões *absorptive capacity* e *higher education*, igualmente no título do trabalho, foram encontrados 22 artigos, mas, nenhum deles relacionados à internacionalização das instituições de ensino superior.

Neste contexto, devido à relevância do tema sobre o possível alinhamento entre capacidade absorptiva e internacionalização em IESs e identificando que tanto a ACAP como os ciclos de internacionalização como processos dinâmicos, busca-se neste artigo responder à seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre a capacidade absorptiva e o processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior? Objetivamos entender, por meio de um ensaio teórico, a relação entre o modelo conceitual de capacidade absorptiva de Zahra e

George (2002) e os ciclos de internacionalização desenvolvidos por Knight (1994) e De Wit (2002). Como objetivo específico, exploramos uma comparação entre os dois ciclos de Knight (1994) e de De Witt (2002).

Esperamos que este alinhamento entre Capacidade Absortiva e Processo de Internacionalização de IESs possa despertar uma visão mais estreita entre esses dois referenciais teóricos, suscitando trabalhos empíricos, a posteriori.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Capacidade Absortiva (ACAP)

O termo capacidade de absorção (ACAP) é baseado na teoria das capacidades dinâmicas e foi introduzido na literatura por Cohen e Levinthal (1989), por meio de três fases, como a capacidade de uma empresa de reconhecer, assimilar e aplicar conhecimentos externos visando aumentar seu desempenho. Zahra e George (2002) aperfeiçoaram o conceito anterior dividindo-o em duas dimensões em um processo contínuo, por meio de quatro fases: a capacidade absorção potencial (PACAP) e a capacidade absorção realizada (RACAP). A PACAP refere-se às fases de aquisição e assimilação e a RACAP às fases de transformação e exploração (Figura 1).

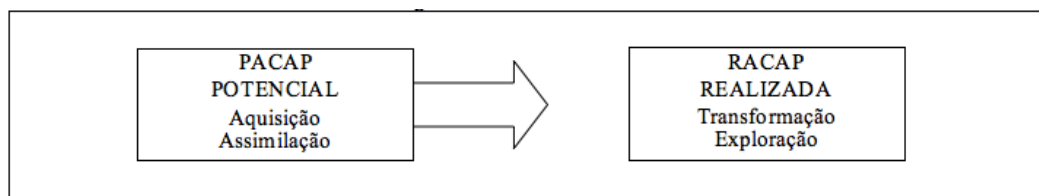


Figura 1 – Capacidade Absortiva (Pacap e Racap)

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

A aquisição refere-se à capacidade de uma empresa identificar e adquirir conhecimento gerado externamente; a assimilação diz respeito às rotinas e processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas de fontes externas; a transformação é a capacidade de a empresa desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente com o recém-adquirido e assimilado; e por fim, a exploração descreve como uma capacidade organizacional é baseada nas rotinas que permitem que as empresas refinem, estendam e alavanquem as competências existentes ou criem novas competências (Zahra & George, 2002).

Segundo Leal-Rodríguez et al. (2013), a capacidade de inovar é o que torna as empresas capazes de responder as rápidas mudanças do ambiente. Os resultados da inovação compreendem a aplicação de novos conhecimentos para a obtenção de novos produtos, serviços ou processos que suponham uma melhoria ou novidade – radical ou disruptiva – para os já existentes. A capacidade de absorção tem sido comumente ligada à inovação, além disso, tem sido considerada uma fonte fundamental de sucesso da inovação (Chang & Cho, 2008; Lynn et al., 2000; Madhavan & Grover, 1998).

Além disso, as Instituições de Ensino Superior (IES) também são incluídas nos pilares de ensino, pesquisa e extensão como importantes fontes de conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

### 2.2 Os Ciclos de Internacionalização

A internacionalização é um termo cada vez mais utilizado para discutir a dimensão internacional da educação superior, significando para alguns uma série de atividades internacionais como mobilidade acadêmica de alunos e professores; vínculos, parcerias e projetos internacionais; e novos programas acadêmicos internacionais e iniciativas de pesquisa, e para outros, oferecer educação a outros países por meio de técnicas presenciais e à distância (Knight, 2012). De Wit et al. (2015, p. 29) introduzem o tema da internacionalização da educação superior a partir de uma perspectiva contemporânea, ao afirmar que internacionalizar é “integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global no propósito, funções ou oferta da educação pós-secundária, a fim de melhorar a qualidade da educação e da pesquisa para todos os estudantes e funcionários e dar uma contribuição significativa à sociedade”. A internacionalização é um desafio assustador quando visto de uma perspectiva holística, pois as faculdades e universidades se deparam com a necessidade de um forte compromisso com a internacionalização em uma estratégia abrangente, integrando e internacionalizando os sistemas e valores (Knight, 1994).

Knight e De Wit (1995) classificam as razões para internacionalização das IESs em duas grandes categorias: (1) razões políticas e econômicas, e (2) razões culturais e educacionais. Em estudo posterior, Knight (1997) reclassifica essas razões em quatro categorias: (1) política; (2) econômica; (3) sociocultural; e (4) acadêmica.

Knight (1994) lista as seguintes recomendações para a internacionalização das instituições de ensino superior: inclusão da internacionalização como uma meta; revisão dos programas de internacionalização; estabelecimento de políticas sobre percentagens de estudantes estrangeiros; revisão dos recursos aprendizagem para garantir a pesquisa internacional; recrutamento de docentes com experiência internacional e recompensa/promoção pelo trabalho internacional; revisão de programas para estudantes internacionais; estabelecimento de processos e meios para que mais estudantes tenham experiências de educação internacional; e revisão das capacidades de pesquisa e estabelecimento de meios para estudantes realizarem pesquisa fora do país.

O ciclo proposto por Knight (1994) possui seis fases, conforme demonstrado na Figura 2, a seguir:

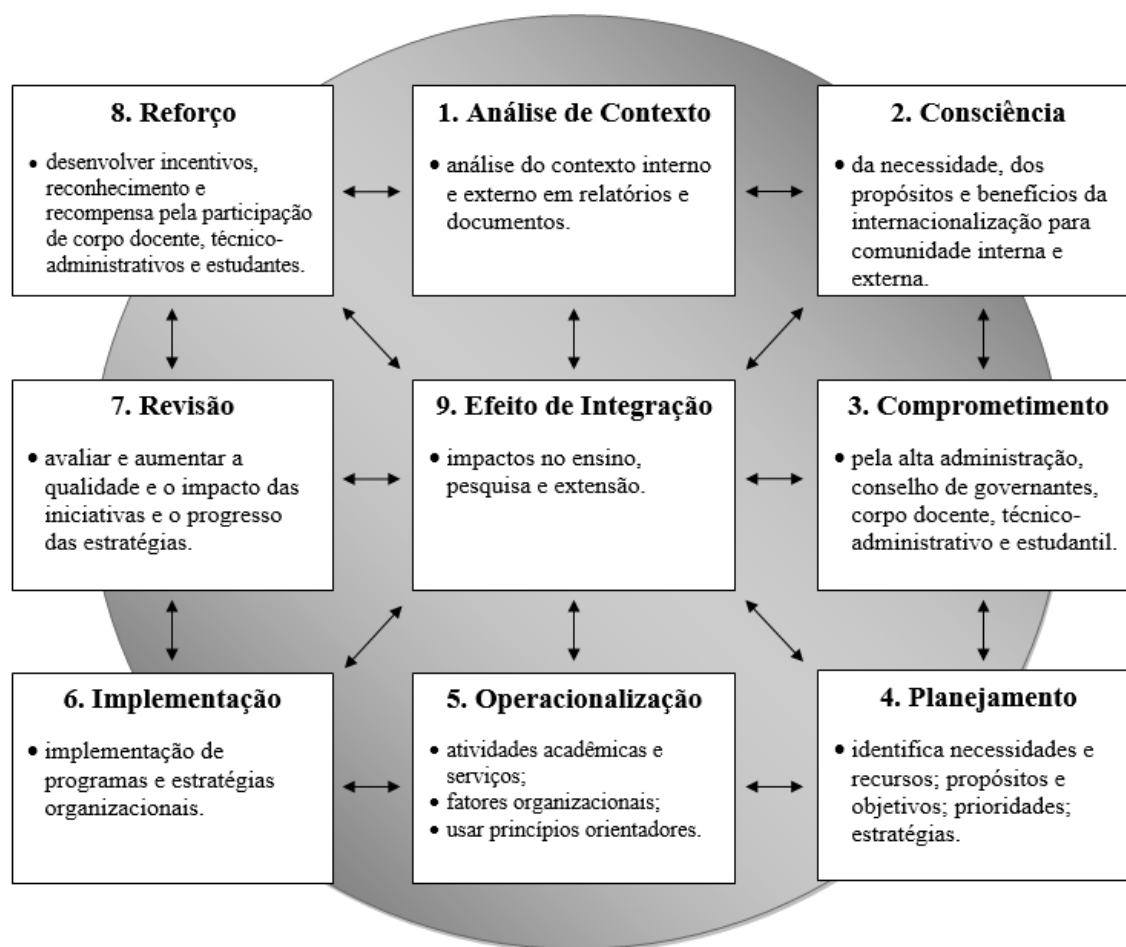


**Figura 2-** Ciclo de Internacionalização.

*Nota.* Fonte: Knight (1994, p.12)

Knight (1994), Figura 2, descreve as fases do ciclo de internacionalização da seguinte forma: primeira fase: consciência – consiste em conscientizar sobre a importância e o benefício da internacionalização para alunos, funcionários e professores; segunda fase: compromisso - não é suficiente a consciência da liderança em buscar recursos para apoiar o desenvolvimento de uma dimensão internacional do ensino superior, mas é necessário um apoio forte e vocal de uma ampla base de professores, funcionários e alunos para complementar o compromisso dos administradores e converter o compromisso em estratégias de planejamento; terceira fase: planejamento – desenvolver um plano ou estratégia abrangente, precisa acontecer em vários níveis diferentes, sendo importante definir prioridades realistas e prazos; quarta fase: operacionalização - implementar os diferentes aspectos de uma estratégia e criar uma cultura de apoio; quinta fase: revisão - consiste em avaliar e melhorar continuamente a qualidade e o impacto dos diferentes aspectos do processo de internacionalização; e sexta fase: reforço - é importante que seja criada uma política de incentivos e recompensas.

De Wit (2002) apresenta uma versão modificada do ciclo de internacionalização de Knight (1994), Figura 3, agregando mais três estágios, análise do contexto, implantação e efeito de integração.



**Figura 3** - Ciclo de Internacionalização "versão modificada".

Nota. Fonte: De Wit (2002, p. 136)

De Wit (2002) descreve as fases do ciclo de internacionalização "Versão Modificada" da seguinte forma: primeira fase: análise do contexto - diz respeito à IES analisando o ambiente externo e interno, revisando documentos relevantes, fornecendo uma base sólida para o processo de internacionalização, incluindo políticas em níveis: internacional, nacional, local e institucional; segunda fase: consciência – análise das necessidades e como a internacionalização beneficia a comunidade acadêmica e à sociedade; terceira fase: compromisso – necessário a todas as partes interessadas, administradores sênior, professores, funcionários e alunos; quarta fase: planejamento – inclui exame dos recursos atuais e a identificação de estratégias e objetivos; quinta e sexta fase: operacionalização e implementação – concentram-se em ações; sétima fase: revisão - elemento crítico que muitas vezes é ignorado em muitas iniciativas do programa, pois avalia o impacto das atividades e estratégias de internacionalização e integra as descobertas, incluindo melhorias ao programa; oitava fase: reforço – a IES desenvolve incentivos e reconhecimentos para os participantes; e nona fase: efeito de integração - integra os efeitos da internacionalização na missão de uma instituição de ensino superior, ou seja, ensino, pesquisa e serviço (LeBeau, 2018).

### 3 Integração Acap e Ciclos de Internacionalização

Os ciclos de internacionalização de Knight (1994) e De Wit (2002) guardam estreita semelhança, entretanto como uma primeira consideração o ciclo de Knight (1994) abrange seis fases e o ciclo de De Wit (2002) contempla nove fases. Uma segunda consideração é que o ciclo de Knight (1994) é apresentado como um processo contínuo entre as fases, enquanto

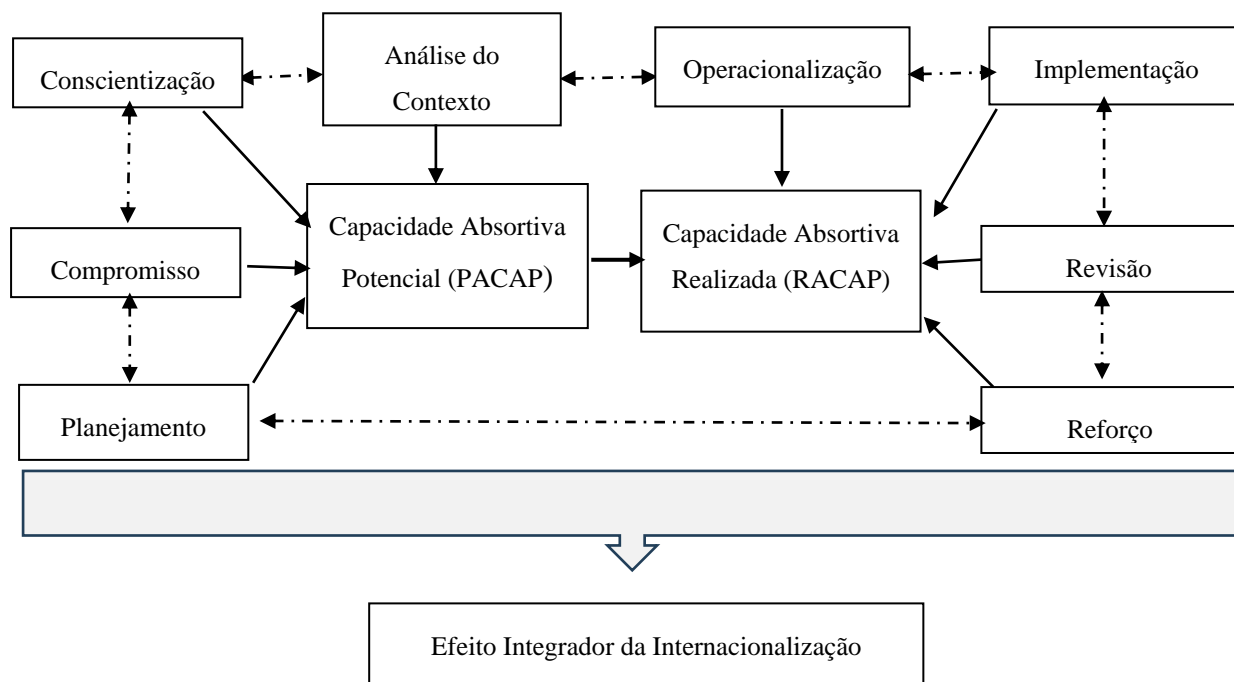
que no ciclo de De Wit (2002), todas as fases são interligadas. Uma terceira consideração é que o ciclo de Knight (1994) não contempla a fase de análise do contexto, que é contida no ciclo de De Wit (2002). Uma quarta consideração é que no ciclo de De Wit (2002), as fases Operacionalização e Implementação referem-se à Fase 4 Operacionalização, de Knight (1994). Uma quinta e última consideração, e, nossa concepção, a mais importante, posto que o ciclo de De Wit (2002) insere uma fase (Efeito de Integração), a qual congrega relação com todas as fases, para as atividades de ensino, pesquisa e extensão na internacionalização das IESs.

Os elementos integração e comprometimento são subjacentes no ciclo de internacionalização de De Wit (2002), pois integrando um maior número de *stakeholders*, seis propósitos dever ser alcançados: (1) fazer com que os *stakeholders* percebam a importância e o senso de urgência das estratégias de internacionalização da instituição; (2) obter apoio para determinar as estratégias a serem desenvolvidas; (3) perceber que, a partir de seus cargos, os gestores podem apoiar o alcance de metas; (4) determinar objetivos e metas conscientes de que o progresso e a conquista dependem do grau de integração; (5) atribuir responsabilidades que não necessariamente fazem parte da descrição dos cargos; e (6) aprender melhor como se envolver na captação e gestão de fundos para internacionalização (Jiménez & Albo 2022).

Em análise aos ciclos de internacionalização de Knight (1994) e De Wit (2002) e o modelo de capacidade absorptiva (Pacap e Racap) de Zahra e George (2002) apresentados, constatamos duas observações: (1) que aquisição e a utilização do conhecimento têm um papel importante no processo de internacionalização das IESs, pois, da mesma forma como os recursos intangíveis, a capacidade de absorção de conhecimento influencia no processo de internacionalização; (2) que há uma relação dual entre as dimensões PACAP e RACAP com fases dos ciclos de Knight (1994) e De Wit (2002).

Nesse contexto, propomos um *framework*, Figura 3, de alinhamento entre a capacidade absorptiva e os ciclos de internacionalização apresentados por Knight (1994) e De Wit (2002), abrangendo o conceito de capacidade absorptiva potencial (PACAP) e a capacidade absorptiva realizada (RACAP). A capacidade potencial compreende as fases de aquisição e assimilação, e capacidade realizada a transformação e a exploração do conhecimento, externo obtido, ou seja, a operacionalização, transformando o conhecimento em ação, resultado e, principalmente, inovação (Cohen & Levinthal, 1990).

Nós entendemos, a partir dos ciclos de internacionalização apresentados por Knight (1994) e De Wit (2002), que a análise do contexto, conscientização, compromisso e planejamento referem-se à capacidade absorptiva potencial, pois compreendem as capacidades de aquisição e assimilação do conhecimento no ambiente externo e interno; e que a operacionalização, implementação, revisão e reforço à capacidade absorptiva realizada, pois se trata da transformação e exploração do conhecimento. Em relação ao efeito integração, consideramos como um construto mediador, pois insere os efeitos da internacionalização na missão da IES – ensino, pesquisa e extensão – sendo o fator chave para institucionalizar a internacionalização no sistema.



**Figura 4** - Capacidade absorptiva e internacionalização.

*Nota.* Fonte: Elaborado pelos autores a partir do ciclo de internacionalização de Knight (1994) e De Wit (2002).

Nós defendemos na Figura 4, que as dimensões da ACAP, potencial e realizada, são apresentadas de forma a entender que as suas práticas impactam no processo de internacionalização, ou seja, o modelo apresenta as proposições para entender “como” e “por que” as dimensões da ACAP se formam e contribuem para a internacionalização (Gonçalves et al., 2015). As linhas pontilhadas preservam a integração entre todas as fases do modelo de De Wit (2002) e as linhas cheias alinham as diversas fases para uma das dimensões: PACAP ou RACAP e todas apontam para o efeito integrador da Internacionalização.

Diante do exposto, verifica-se que ACAP é fundamental para a IES ampliar sua base de conhecimento, alavancar novos processos e iniciar o desenvolvimento de recursos estratégicos, portanto, quanto mais desenvolvida for a PACAP, maior a possibilidade de identificar e assimilar novos conhecimentos, sendo ideal que a IES iniciante na internacionalização foque nos quesitos da PACAP para criar um ambiente propício para o desenvolvimento do conhecimento, por conseguinte, melhor RACAP, implica em melhor processo de internacionalização. As IESs devem compreender que os componentes da PACAP (aquisição e assimilação) são indispensáveis para o início do processo, e que os componentes da RACAP (transformação e exploração) se tornam mais importantes posteriormente (Gonçalves et al., 2015; LeBeau, 2018; Zahra & George, 2002).

A internacionalização do ensino superior é reconhecida como um valor universal, buscando proporcionar experiências internacionais aos cidadãos. É responsabilidade das universidades promoverem suas internacionalizações por meio de uma gestão eficaz do sistema de cooperação interinstitucional, que seja sólido e fortalecido (Pessoni, 2017; Stallivieri, 2002). Neste contexto, a capacidade absorptiva desempenha um papel fundamental no processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior, pois para adquirir, assimilar e utilizar o conhecimento proveniente do ambiente externo, permite-lhe reconhecer



o valor das novas informações e aplicá-las de forma estratégica (Ciotti & Favretto, 2017; Cohen & Levinthal, 1990).

#### 4 Considerações Finais

Observamos, que diante da comparação desenvolvida, o ciclo de internacionalização de De Wit (2002) contempla o ciclo de internacionalização de Knight (1994), e, assim, alinhamentos entre os dois ciclos estudados com o modelo de Acap de Zahra e George (2002) foram possíveis. Dessa forma, este ensaio teórico possibilitou uma análise de alinhamento da Capacidade Absortiva e o processo de internacionalização das IESs, sugerindo que PACAP e RACAP influenciam no processo de internacionalização, uma vez que, PACAP influencia na RACAP, e conseqüentemente, por meio do efeito integração, impacta no processo de internacionalização.

Ademais, observando o ciclo de internacionalização de De Wit, por meio do Efeito Integrador (Fase 9), provocamos a literatura, nesta condição, para sugerir ao modelo de Acap de Zahra e George (2002), que PACAP e RACAP devam apontar para o um efeito integrador, visando uma retroalimentação entre RACAP e PACAP, em um sentido agora biunívoco, e não mais sequencial.

Portanto, o estudo permitiu explorar algumas proposições de Zahra e George (2002), adaptadas às especificidades da internacionalização das IESs: primeiro, o fato da exposição a fontes externas de conhecimentos, diversos e complementares, análise do contexto, conscientização, compromisso e planejamento, alinhado à PACAP das IESs em relação à internacionalização; segundo, associando as fases operacionalização, implementação, revisão e reforço à RACAP.

Pelo ensaio teórico, podemos inferir que a ACAP é fundamental para a empresa ampliar sua base de conhecimento, alavancar novos processos e iniciar o desenvolvimento de recursos estratégicos no processo de internacionalização das Instituições de Ensino Superior.

Pesquisas futuras poderão avaliar a influência da capacidade absorptiva no processo de internacionalização das IESs, temática ainda não explorada na literatura.

#### Referências

- Asiedu, M.A., Anyigba, H., & Doe, J.K. (2023). Absorptive capacity and innovation generation in higher education institutions: the mediating role of inter-functional coordination. *The Learning Organization*, Vol. 30 No. 4, pp. 385-405. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0128>.
- Asiedu, M. A., & Doe, J. K. (2022). Conceptualization of absorptive capacity dimensions in higher education institutions: A qualitative view. *Education Journal*, 11(6), 326-336.
- Bratti, M., & Felice, G. (2012). Are exporters more likely to introduce product innovations? *The World Economy*, 35(11), 1559-1598. doi:10.1111/j.1467- 9701.2012.01453.x
- Chang, D.R., & Cho, H., 2008. A memória organizacional influencia o sucesso de novos produtos. *J. Ônibus. Res.* 61, 13–23.
- Ciotti, R., & Favretto, J. (2017). Capacidade Absortiva Em Instituições De Ensino Superior: Uma Sistematização Da Literatura. *Contextus: Revista Contemporanea de Economia e Gestao*, 15(3), 203–229. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i3.898>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>.

- Damanpour, F. (1991). Inovação organizacional: uma meta-análise dos efeitos de determinantes e moderadores. *Acad. Gerenciar J.* 34, 555–590.
- De Wit, H. (2002). Internationalisation of Higher Education in the United States of America and Europe, A Historical, Comparative and Conceptual Analysis. *Greenwood Studies in Higher Education*. Greenwood, Connecticut. Recuperado de: <https://dare.uva.nl/search?identificer=7f8def8d-699c-4812-ac69-0ab486926488>.
- De Wit, H.; Hunter, F.; Howard, L.; Egron-Polak, E. (2015). *Internationalisation of higher education*. Brussels: European Parliament, 326 p.
- França, A., & Rua, O. L. (2017). Contributions of Absorptive Capabilities to Export Performance. *Periodica Polytechnica: Social & Management Sciences*, 25(2), 150–157. <https://doi.org/10.3311/PPso.10281>.
- Gonçalves, R., Vieira, G., & Pedrozo, E. (2015). O Impacto Da Capacidade Absortiva E Do Aprendizado No Desempenho Internacional Das Empresas: Um Estudo De Múltiplos Casos. *Revista Alcance*. 21. 674. DOI:10.14210/alcance.v21n4.p674-694.
- Jiménez, C.S.H., & Albo, M. V. (2022). An Integrated Income and Management Model for Internationalization: An Analysis for Higher Education Institutions. *Revista Internacional de Educação Superior*. v.8. 1-16. <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/download/8663684/27924/116546>.
- Knight, J. (2020). *Internacionalização da Educação Superior: conceitos, tendências e desafios*. São Leopoldo: Oikos. Recuperado de <https://oikoseditora.com.br/files/Internacionalizacao%20da%20educ%20superior%20-%20JANE%20KNIGHT%20-%20e-book.pdf>.
- Knight, J. (2012). Concepts, Rationales, and Interpretive Frameworks in the Internationalization of Higher Education. In: *The SAGE Handbook of International Higher Education* (pp. 27-42). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452218397.n2>.
- Knight, J. (1994). Checkpoints for an internationalization strategy. *Canadian Bureau for International Education*, n. 7. p. 1-15. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>.
- Knight, Jane; De Wit, Hans. (1995). Strategies for internationalization of Higher Education: historical and conceptual perspectives. In: DE WIT, Hans (Ed.). *Strategies for internationalization of Higher Education*. Amsterdam: EAIA, p. 5-32.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppara, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.09.004
- Leal-Rodríguez, A.L.; Leal-Millán, A.; Roldán-Salgueiro, J.L., & Gutiérrez, J.O. (2013). Gestão do conhecimento, aprendizagem relacional e eficácia dos resultados da inovação. *Serv. Ind. J.* 33, 1294–1311.
- LeBeau, L.G. (2018). *A Process Approach to Internationalization-Utilizing De Wit's Internationalization Circle (Modified Version) for Internationalization Planning*.
- Lima, Manolita C.; Maranhão, Carolina M. S. de A. (2009). O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 583-610, nov.
- Lynn, G.S., Reilly, R.R., & Akgun, A.E. (2000). Gestão do conhecimento em equipes de novos produtos: práticas e resultados. *IEEE Trans. Eng. Gerenciar*, 47 (2), 221–231.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). Do conhecimento incorporado ao conhecimento incorporado: desenvolvimento de novos produtos como gestão do conhecimento. *J. Mark.* 62, 1–12.
- Martignago, G., Cário, S. A. F., & Alperstedt, G. D. (2018). Absorptive Capacity and the Internationalization Process of an Emerging Multinational. *Revista de Negócios*, 23(1), 7–30. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2018v23n1p7-30>.

- Maués, O. C., & Bastos, R. dos S. (2017). Políticas de internacionalização da Educação Superior: o contexto brasileiro. *Educação*, 40(3), 333–342. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.28999>.
- Nascimento, F. dos Santos & Ruas, R. L. (2022). Capacidade absorptiva e internacionalização: uma revisão sistemática da produção científica internacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 17(1), 1–18. <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3343>
- Pessoni, R. A. B. (2017). Internacionalização do ensino superior. *International Studies on Law and Education*, São Paulo, n, 28, p. 93-110, 2017. Recuperado em: <http://www.hottopos.com/isle28/93-110Rose.pdf>.
- Stallivieri, L. (2002). O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 24, n. 48, p. 35-57.
- Stallivieri, L. (2017) *Internacionalização e intercâmbio: dimensões e perspectivas*. Curitiba: Appris.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>.