



## Resource-based view and internationalization: skills learned in a textile industry

### Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil

RAMOS FILHO, Augusto Ferreira <sup>(1)</sup>; MOREIRA, Ildeberto Alves<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> 0000-0001-8375-4024; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, Doutor em Administração pela UFPB, BRAZIL. [augusto.filho@uneal.edu.br](mailto:augusto.filho@uneal.edu.br)

<sup>(2)</sup> 0000-0003-1401-4027; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, Licenciado em Geografia pela UNEAL, BRAZIL. [Il\\_bertojunior@hotmail.com](mailto:Il_bertojunior@hotmail.com)

O conteúdo expresso neste artigo é de inteira responsabilidade dos/as seus/as autores/as.

#### ABSTRACT

The resource-based view can explain how companies achieve competitive advantage in the market. Internationalization presents itself as a strategy to achieve competitive advantage. The objective of this work was to analyze from the perspective of the resource-based view the skills learned as a result of the internationalization of a textile industry. This study is characterized as a case study and worked with a qualitative approach, collecting data from a semi-structured interview with five subjects. The answers were analyzed by the pragmatism of the language and by the analysis of content subdivided from a mixed grid in the categories of individual, group and organization learning capacity. The results identified that the decision to internationalize followed characteristics of the Uppsala school, that is, in a non-rational way. Still, learning at the individual level was found regarding skills to work in different cultures and group capabilities, teamwork stood out, but organizational capabilities remained obscure.

#### RESUMO

A resource-based view (RBV), em português visão baseada em recursos (VBR), pode explicar como as organizações atingem vantagem competitiva no mercado. A internacionalização se apresenta como uma estratégia para alcançar a vantagem competitiva. O objetivo deste trabalho foi analisar pela ótica da visão baseada em recursos as capacidades aprendidas como decorrência da internacionalização de uma indústria têxtil. Este estudo se caracteriza como um estudo de caso e trabalhou com uma abordagem qualitativa, coletando dados a partir de uma entrevista semiestruturada com cinco sujeitos. As respostas foram analisadas pelo pragmatismo da linguagem e pela análise de conteúdo subdividida a partir de uma grade mista nas categorias de capacidade de aprendizagem do indivíduo, do grupo e da organização. Os resultados identificaram que a decisão para internacionalizar seguiu características da escola de Uppsala, ou seja, de forma não racional. Ainda, foram constatadas aprendizagens em nível individual no que tange a habilidades para trabalhar em culturas distintas e as capacidades de grupo, destacou-se o trabalho em equipe, mas as capacidades organizacionais se mantiveram obscuras.

#### INFORMAÇÕES DO ARTIGO

##### *Histórico do Artigo:*

Submetido: 13/03/2022

Aprovado: 20/06/2022

Publicação: 10/10/2020



**Palavras-chaves representativas do trabalho, estas não devem estar contidas no título do artigo.**

##### **Keywords:**

Resource-based view,  
Internationalization,  
Learning..

##### **Palavras-Chave:**

Visão baseada em recursos,  
Internacionalização,  
Aprendizagem.

## Introdução

A busca pela vantagem competitiva sustentável das organizações é um desafio no mundo globalizado. Uma forma de criar esta vantagem seria pelo desenvolvimento de produtos e serviços através da reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar e sustentar a competitividade (Porter, 1989). Prahalad et al (2012) defendem que a vantagem competitiva é alcançada pelo uso das competências centrais que quando bem identificadas e gerenciadas podem levar a diferenciação da empresa.

Uma possibilidade de alcançar a vantagem competitiva é através da internacionalização organizacional. Isto porque, a internacionalização é o processo pelo qual a organização aumenta seu envolvimento internacional (Johanson & Vahlne, 1977). Além disto, a internacionalização pode estar deliberadamente associada à estratégia da organização, o que ocorre através de estágios (Melin, 1992).

A internacionalização das organizações pode desenvolver recursos e combinações de recursos para a vantagem competitiva. Peng (2001) apregoa que o processo de internacionalização pode ser compreendido pela lente da visão baseada em recursos. Ainda, o autor, expande a compreensão por uma perspectiva processual, onde nestes processos, não se busca apenas exploração de vantagens, mas, também a busca de novas vantagens competitivas.

Uma das formas de entender estes recursos e suas combinações é a partir da visão baseada em recursos. Penrose (2006) acreditava que a função da empresa era obter e organizar os seus recursos. Neste sentido, a organização pode alcançar vantagem competitiva a partir da heterogeneidade e mobilidade de seus recursos (Peteraf, 2014). Dito em outras palavras, a heterogeneidade parte das combinações dos recursos para a execução de um mesmo produto enquanto a mobilidade, a capacidade de não negociação de recursos importantes para a vantagem competitiva.

Este estudo teve como objetivo analisar pela ótica da visão baseada em recursos as capacidades aprendidas como decorrência da internacionalização de uma indústria têxtil.

Este estudo está dividido em cinco seções, incluso esta introdução. A segunda parte apresenta a fundamentação teórica que buscou embasar as temáticas de visão baseada em recursos e internacionalização. A terceira que apontou as escolhas metodológicas que possibilitaram coletar dados e informações no campo. A quarta parte expõe os resultados obtidos e os compara com resultados de outras pesquisas. Por fim, são dispostas as considerações finais.

## 2. Aporte teórico

### 2.1 Visão Baseada em Recursos

As organizações podem ser vistas como coleções de recursos. Penrose (2006) desenvolve a argumentação de que as empresas pudessem tanto limitar quanto acelerar o ritmo de crescimentos das empresas. Este crescimento, segundo Wernerfelt (2014) poderia ser melhor empenhado através da compreensão e análise dos recursos das empresas.

Neste aspecto, Wernerfelt (2014) aponta recursos como qualquer força ou fraqueza da empresa com vantagens semi permanentes. Entre tantos, destaca: a capacidade do maquinário, lealdade dos consumidores, experiência de produção e apropriação de tecnologia. Este pensamento é construído a partir da estratégia competitiva descritos por Porter (1980) como análise das cinco forças para explicar como recursos (tangíveis e intangíveis) são adquiridos.

Os recursos podem ser adquiridos de diferentes formas pela organização. Barney (2014) descreve recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento controlados por uma empresa. A partir do olhar da visão baseada em recursos, Grant (2014) afirma que, neste sentido, os recursos podem ser vistos de uma perspectiva de dentro para fora. Em outras palavras, observam-se, inicialmente, quais os recursos que a organização possui para depois identificar os recursos potenciais para definição de estratégias que leve a vantagem competitiva sustentável.

A formulação de estratégias se inicia com a avaliação das competências organizacionais. Peteraf (2014) usa a visão baseada em recursos para propor um modelo alternativo para o alcance da vantagem competitiva sustentável. O modelo desenvolvido pela autora apresenta quatro condições que precisam ser alcançadas, a saber: heterogeneidade, limites de competição *ex-post*, mobilidade imperfeita e limites de competição *ex-ante*. Neste modelo, heterogeneidade é a maior força enquanto as outras com pedras angulares que protegem as outras características nas empresas. Assim, Barney e Hesterly (2007) definem heterogeneidade como pacotes e capacidades subjacentes as organizações que permitem que empresas com recursos semelhantes tenham desempenho diferentes. Peteraf (2014) acrescenta que esta heterogeneidade deve buscar capacidades superiores que levem a vantagem competitiva.

Os recursos precisam ser testados para compreensão de seu valor para a organização. De acordo com Collis e Montgomery (2014) há cinco testes como forma de compreender o valor dos recursos e a melhor forma de utilizá-los estrategicamente no tempo e no espaço

organizacional. O primeiro teste é da impossibilidade e imitação, ou seja, na capacidade do recurso de ser replicado. Quanto mais difícil de imitar mais estratégico o recurso. A ideia deste teste baseia-se, também, na imitabilidade imperfeita discutida por Barney (2014). O segundo teste é o de durabilidade. Portanto, a pergunta que se faz neste teste é de quanto tempo (por quanto tempo) a empresa pode ter o recurso como vantagem competitiva sustentável. A depreciação dos recursos pode ser vista de acordo com as redas ricardianas e de monopólio descritas por Peteraf (2014). Enquanto a primeira há escassez de suprimento, a segunda há restrições na demanda.

O terceiro teste é o de adequação que questiona a pessoa que captura o valor que os recursos criam na organização. Os autores argumentam que os valores são barganhados pelos diferentes *players* e em diferentes esferas da organização. O quarto teste é o da possibilidade de substituição, ou seja, a possibilidade de um recurso ser substituído por outro. Este teste advém do pensamento das cinco forças de Porter (1980). Por fim, o quinto teste trabalha o conceito de superioridade competitiva. Neste teste se questiona a qualidade dos recursos. Neste sentido, as empresas precisam avaliar seus recursos com base em seus competidores para que se defina quem possui o melhor recurso. Quando as organizações passam seus recursos pelos cinco testes supramencionados, gerentes poderão, segundo os autores inicialmente citados, melhor desenvolver estratégias baseadas em seus recursos que possam incrementar sua capacidade de competição.

Assim, a visão baseada em recurso, de acordo com Barney e Hesterly (2014) pode ser compreendida como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva.

A visão baseada em recursos possui limitações. Teece, Pisano e Shuen (2014) ao avaliar Wernerfelt (2014) sugere que a visão baseada em recursos é incompleta por não fornecer informações sobre como os recursos podem ser desenvolvidos na organização e formulam o conceito de capacidades dinâmicas. Neste aspecto, Eisenhardt e Martin (2014) conceituam capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos em mercados que emergem colidem, se dividem, evoluem e morrem.

Uma das formas de desenvolvimento das capacidades dinâmicas e, portanto dos recursos da organização é através da aprendizagem. Zollo e Winter (2012) descrevem o papel de acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento no processo de evolução de dinâmicas, assim como de rotinas operacionais. Estes mecanismos de aprendizagem podem ser compreendidos, segundo os autores, da seguinte forma: 1 - Acumulação de experiência – processo de aprendizagem pelas quais as rotinas de funcionamento têm sido tradicionalmente consideradas e utilizadas para desenvolver

recursos; 2 - Articulação do conhecimento - processo através do qual o conhecimento implícito é articulada por meio de discussões coletivas, sessões de balanço , e os processos de avaliação de desempenho; 3 - Codificação do conhecimento - importante como mecanismo de apoio a todo o processo de evolução do conhecimento, transformando conhecimento implícito em tácito.

A internacionalização de empresas pode se apresentar como uma forma de desenvolver, reconfigurar e/ou adquirir novos recursos.

## 2.2 Internacionalização

A internacionalização de empresas tem se apresentado como uma estratégia de competição em novos mercados. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) em regra, o processo de internacionalização ocorre de maneira incremental. Isto devido às incertezas dos mercados novos e dos processos de adaptação (Johanson & Vahlne, 1977). Como forma de mitigar estes efeitos, algumas empresas preferem reestruturar suas organizações através de fusões, aquisições e/ou incorporações (Young, 2005). Neste sentido, adentram novos mercados com o apoio de uma equipe estruturada no país onde ocorrerá a internacionalização.

Há várias razões para as empresas se internacionalizarem. Entre tantas, Arruda, Goulart e Brasil (1996) apontam para cinco possibilidades. A primeira corresponde ao incremento da capacidade de exportação podendo de desmembrar desde um envolvimento para experiência, como ações permanentes até o comprometimento que se vincula a contratos de longo prazo. A segunda aborda a questão da competitividade tecnológica, levando em consideração a proximidade, jusante, descrita por Porter (1991). Neste aspecto, a empresa se apresenta ao mercado externo como fornecedoras de produtos e serviços. A terceira como estratégia de agregar parceiros com vistas à cooperação. O quarto como decorrente de demandas do mercado que pode levar a vantagem competitiva. Por fim, a quinta como consequência natural devido ao processo de globalização e encolhimento das fronteiras.

Um dos modelos de internacionalização é o da escola de Uppsala. Segundo Andersen (1993) este modelo associa a internacionalização da empresa como consequência do crescimento. Em outras palavras, a busca por outros mercados como forma de mitigar a saturação do mercado doméstico. A restrição da firma, de acordo com Hemais e Hilal (2002) pode comprometer a vantagem competitiva da empresa. Ainda de acordo com Andersen (1993) os desafios da internacionalização, levando em consideração a escola de Uppsala, são incertezas correlacionadas às questões de distância psicológica. Dito de outra maneira,

intimamente vinculado as questões de diferenças culturais que podem afetar a internacionalização.

Hemais e Hilal (2002) defendem que o processo de internacionalização como incremental, pois não obedece a métodos deliberados com base na racionalidade, mas em intenções de aprendizagem em decorrência do comprometimento com os mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que esta característica não pertence unicamente à cultura sueca, originária da escola de Uppsala, mas comum em outros ambientes como nos Estados Unidos.

O processo de internacionalização exige compreensão dos recursos internos da empresa. Mathews (2002) afirma que apesar da internacionalização atender a objetivos estratégicos da organização, esta precisa ter compreensão de seus recursos para que possa competir de forma sustentável em mercados estrangeiros.

### **3. Percurso metodológico**

Este estudo foi fundamentado com informações obtidas na literatura e no campo. Esteve circunscrito em uma indústria têxtil e buscou identificar as capacidades aprendidas/reconfiguradas durante o processo de internacionalização da referida empresa. Esteve fundamentado segundo a tipologia de Vergara (2007) quanto aos fins e quando aos meios. Quanto aos fins se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois os estudos sobre internacionalização e capacidades são inexistentes no lócus da pesquisa. Quanto aos meios se caracteriza como uma pesquisa de campo e um estudo de caso. Uma pesquisa de campo, pois buscou informações no campo para a consecução dos dados e um estudo de caso, pois esteve fundamentalmente aportado em uma indústria têxtil brasileira, sendo fundamentada por uma abordagem qualitativa.

Participaram desta pesquisa cinco sujeitos, entre funcionários e ex-funcionários, que estiveram ativamente trabalhando no processo de internacionalização da empresa, lotados em uma plataforma internacional de serviços em uma cidade do interior do nordeste brasileiro. A internacionalização foi realizada a partir da aquisição de uma indústria têxtil localizada nos Estados Unidos da América por uma empresa brasileira. Inicialmente, o departamento tinha 53 funcionários lotados nos departamentos de contas a pagar, contas a receber, planejamento, crédito, reclamações e atendimento ao consumidor. No momento da coleta de dados, o departamento conta com apenas dois funcionários, tendo sido o restante desligado ao longo dos anos em decorrência da crise americana iniciada em 2009. Destaca-se, que dos participantes desta pesquisa, dois ainda continuam trabalhando diretamente com o ramo

americano e outro em cargo de gerência industrial na empresa brasileira. Os outros dois entrevistados são ex-funcionários que participaram do processo inicial de internacionalização. Os critérios de inclusão para participação da pesquisa foram funcionários de nível tático e estratégico e de exclusão os funcionários de níveis operacionais. Ainda, estes foram contatados e entrevistados pelos critérios de acessibilidade e disponibilidade.

Ainda, o pesquisador por ocasião da internacionalização, trabalhava em função gerencial, responsável por vários departamentos no Brasil. Portanto, os dados foram também analisados, a partir da observação participante deste pesquisador, ora contribuindo com dados e informações pertinentes e complementares as análises.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada levando em consideração as dimensões de aprendizagem individual, grupal e organizacional (Kim, 1993). Os dados foram interpretados, segundo Bardin (1977), através da técnica de análise de conteúdo. Foi utilizada uma grade mista para a criação das categorias com base no estudo de Kim (1993) traduzidas em três categorias prévias: a) capacidade de aprendizagem individual; b) capacidade de aprendizagem do grupo; c) capacidade de aprendizagem da organização. Os discursos dos respondentes foram transcritos, codificados e arranjados para também se executar a análise pragmática da linguagem (Bauer & Gaskel, 2011). Os participantes da pesquisa receberam nomes fictícios salvaguardando suas identidades. Assim, na sessão seguinte, apresentam-se os resultados dos dados coletados.

#### **4. Resultados e informações obtidas no campo**

As empresas estão constantemente buscando alcançar vantagens no mercado. Porter (1991) indica a necessidade de compreender as estratégias dos concorrentes significativos no setor de atuação para traçar os caminhos para a vantagem competitiva.

Esta parte do artigo apresentará a forma como se deu a decisão de se internacionalizar como forma de contextualizar a dinâmica do planejamento e execução. Em seguida apresentar-se-ão as categorias definidas na metodologia em subseções, a saber: a) capacidade de aprendizagem individual; b) capacidade de aprendizagem do grupo; c) capacidade de aprendizagem da organização. Estas seções buscam entender como capacidades foram desenvolvidas a partir das dimensões de aprendizagem propostas por Kim (1993).

Este estudo esteve circunscrito em uma indústria têxtil localizada no interior do estado da Paraíba, Brasil, que buscou elevar sua vantagem competitiva através da aquisição da maior indústria têxtil dos Estados Unidos da América. A estratégia de internacionalização se deu por

oportunidade, conforme descrita por Lucas, gerente responsável pelo processo de transferência dos equipamentos para o Brasil:

(01)

A oportunidade surgiu devido a uma crise na [cita o nome da empresa no ramo americano]. Nossa empresa não tinha interesse em abraçar o mercado americano, mas os Estados Unidos estavam em crise e a empresa foi vendida muito abaixo do preço real (Grifos nossos).

No fragmento (01), Lucas elucida que a empresa brasileira, da qual faz parte, não tinha interesse, naquele momento, na internacionalização. Ao usar a seleção lexical “a oportunidade surgiu”, Lucas parece dizer que o ramo brasileiro não tinha formalizada uma estratégia de internacionalização. A palavra “surgiu” é usada quase como se a compra da empresa americana por seu empregador se deu a partir de uma causalidade. A expressão é bastante elucidativa, pois revela segundo os achados de Hemais e Hilal (2002), com base na escola de Uppsala, que o processo se deu de forma não deliberada e não racional. Parece que, neste caso, esta forma de internacionalizar coaduna com as características apresentadas por Johanson e Vahlne (1977), ou seja, com características relacionadas à cultura sueca que deu origem a escola mencionada anteriormente. Neste aspecto, o processo de internacionalização desta empresa brasileira parece ter seguido as mesmas características das empresas suecas conforme descritas pelos autores anteriormente citados. Esta informação é confirmada pela seleção lexical “não tinha interesse” como indicativo de que o processo de internacionalização não estava, de fato, no planejamento formal da organização.

#### 4.1 Capacidade de aprendizagem individual

A aprendizagem organizacional é fomentada pela interação entre seus membros. De acordo com Kim (1993), as organizações aprendem pela troca de informações entre as pessoas. A troca inicial de conhecimento no processo inicial da internacionalização foi bastante intensa com repercussões significativas para os indivíduos no departamento. Parece que um dos conhecimentos aprendidos de forma individual, de forma subjetiva, deu-se a partir da interação com outra cultura. Mário faz menção a isto ao relatar:

(02)

O aprendizado foi muito grande, principalmente porque eram duas realidades muito diferentes. O trabalho no Brasil era muito diferente da forma de trabalho nos EUA (...) Eu acho que o maior aprendizado foi entender, sair de situações totalmente novas e você (sic) perceber que (...) poderia sair delas mais forte do



que antes. (...) lidar com pessoas, o que foi difícil fazer isto com pessoas de uma cultura diferente (Grifos nossos).

No fragmento (02), Mário, executivo, engenheiro, responsável pela transferência dos serviços do ramo americano para o ramo brasileiro, revela um aprendizado bastante subjetivo e de difícil mensuração: administração de culturas diferentes. Ao usar a seleção lexical “duas realidades”, Mário relata, de maneira indireta, a dicotomia da cultura brasileira em relação à cultura americana. Ao usar a palavra “duas” ele apresenta em seu próprio imaginário a ideia de duas culturas separadas que se confirma posteriormente em sua fala quando usa a seleção lexical “muito diferente”. Ele compreende esta diferença a partir do olhar do trabalho ao fazer comparações entre o estilo americano e o estilo brasileiro de se trabalhar. Outros respondentes relataram impressões, de aprendizagem individual, semelhantes à de Mário ao expressarem: “Você aprende tanto a cultura de um país quanto a forma como eles trabalham” ou “Eu aprendi a lidar com pessoas de diferentes países”. Ao serem questionados pelo pesquisador o que esta capacidade significava, todos falharam em objetivamente descrever sua utilidade para a vantagem competitiva da organização. Neste caso, o recurso aprendido não era plenamente compreendido pelos respondentes. Neste sentido, se esta capacidade levaria a vantagem competitiva da empresa, estaria protegida pelas asserções da ambiguidade causal descritas por Peteraf (2014) como a incapacidade dos competidores imitarem os recursos por sua inabilidade de plenamente compreendê-los. Neste caso, o valor e o significado do recurso eram desconhecidos por aqueles que afirmavam possuí-lo.

A cultura não foi a única capacidade identificada pelos respondentes como aprendidas na dimensão individual. Adriana, gerente de operações, apresenta uma característica mais tangível, domínio de língua estrangeira:

(03)  
 (...) me propiciou fazer uso mais amíúde da língua estrangeira, que eu tinha conhecimento, mas aplicação era muito restrita (Grifos nossos).

No fragmento (03), Adriana expressa a maior exposição de língua estrangeira, no caso o Inglês, como uma capacidade desenvolvida. Outro respondente relata de forma semelhante: “A língua inglesa por estar sempre em contato você acaba desenvolvendo mais”. De fato, o departamento é uma plataforma de serviços internacionais onde se impera o uso da língua inglesa. Na verdade, apenas em conversas entre os pares do ramo brasileiro, o português era utilizado. Em qualquer outra situação, o inglês era a língua que regulava as relações de trabalho. Ao aplicar o teste da superioridade competitiva proposto por Collis e Montgomery (2014) percebe-se que este recurso não levaria a vantagem competitiva da empresa uma vez

que inglês não era língua mãe de nenhum dos funcionários brasileiros. Portanto, os melhores detentores deste recurso seria os americanos por dominarem a língua melhor que os brasileiros. No entanto, a vantagem competitiva, neste caso, era mão de obra especializada, com domínio da língua inglesa a um custo mais barato. Sennett (2006) aponta para esta realidade apresentando a transferência de postos de trabalhos dos países ricos para países em desenvolvimento como consequência de uma nova ordem de trabalho denominada por ele de o novo capitalismo.

#### 4.2 Capacidade de aprendizagem do grupo

É possível observar na literatura da área de aprendizagem a ideia de que as pessoas no ambiente de trabalho obtêm novas experiências e, por conseguinte, aprendem, quando passam a fazer indagações. Essas indagações, de acordo com Elkjaer (2004, p. 420), é o pré-requisito para a aquisição de conhecimento e "começa quando uma situação de incerteza é encontrada e os humanos trabalham para resolver tal situação". Adriana fez a relação entre o processo de perguntar e de aquisição de conhecimento atrelado ao processo de aprendizagem do grupo. Relata:

(04)

Habilidade de trabalho em conjunto, em equipe, perceber que o compartilhamento não vinha a enfraquecer, pelo contrario (...) com as meninas, este compartilhamento é muito (sic) como fazer as coisas... quando eu faço algo eu gosto de saber o que faço... as meninas não tem esta cultura... hoje elas buscam saber mais o processo porque sabem que eu vou perguntar... neste sentido elas aprenderam comigo (Grifos nossos).

No fragmento (04), Adriana revela uma relação de troca com as pessoas com quem trabalha diretamente. Destaca-se que durante o processo de transição dos postos de trabalho da empresa americana para o Brasil, o treinamento era dominado pelos funcionários americanos. Neste sentido as relações de trabalho eram marcadas por tensão uma vez que os americanos estavam treinando as pessoas que ocupariam suas vagas de trabalho. O gerente Mário faz a leitura deste momento ao afirmar que "(...) no início era uma disputa". Ao usar a seleção lexical "trabalho em conjunto" Adriana oferece um novo olhar a partir do tempo. Se antes predominava a disputa, ao longo do tempo, Adriana revela uma relação de trabalho em equipe. Ela complementa esta ideia com a seleção lexical "compartilhamento não vinha a enfraquecer" como indicativo de que as pessoas compreenderam que a troca de conhecimentos fortalecia não só aos indivíduos, mas a organização. A mobilidade de recursos descrita por

Peteraf (2014) parece ter ocorrido na empresa em seu processo de internacionalização. Ironicamente aconteceu entre as empresas que deveriam trabalhar em conjunto. A disputa entre o domínio do conhecimento dos procedimentos pelos americanos como forma de justificar a permanência do trabalho nos Estados Unidos. Complementando este raciocínio, Roberto, especialista em contas a pagar, relata a perspectivas dos americanos em relação ao trabalho executado no Brasil dizendo que “a exigência era muito grande, estavam perdendo postos de trabalho e sendo transferidos e queriam que o projeto desse errado”. O projeto que Roberto fala era do que se denominava plataforma internacional de serviços. Adriana continua sua fala com as seleções lexicais “como fazer as coisas” e “saber o que faço” como descritivos de uma modelo muito individual de aprender os processos a ela designados. Ela continua dizendo que esta forma de aprender a partir da compreensão do todo não era uma característica de suas colegas de trabalho nos Estados Unidos afirmando com a seleção lexical “não tem esta cultura”. Ela aponta para uma característica instrumental das colegas enquanto, individualmente precisava de informações adicionais. No entanto, esta necessidade individual, gerou um aprendizado no grupo quando ela conclui com a seleção lexical “hoje elas buscam saber mais o processo porque sabem que eu vou perguntar”. Arogyaswamy e Byles (1987) apontam a importância da cultura como recurso para o alcance de desempenho. Neste aspecto, ao contrário do momento inicial, os brasileiros começaram a influenciar o modo de fazer o trabalho quando aparentemente a empresa começou estabelecer uma coesão cultural. Assim, o conhecimento foi articulado, segundo apresentado por Zollo e Winter (2002) através de discussões coletivas, sessões de treinamento e avaliação do desempenho.

#### 4.3 Capacidade de aprendizagem da organização

Estratégias de aprendizagem podem ocorrer no nível organizacional. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 14) afirmam que a “estratégia, de acordo com essa visão, não é algo que a organização possui, mas algo que seus membros realizam”. Em outras palavras, acreditam ser a estratégia um fluxo situacional de atividades que produz resultados desejáveis para o alcance dos objetivos organizacionais. Mário relatou este aprendizado organizacional de forma muito poética, com referências saudosistas.

(05)

A empresa aprendeu muito, aprendeu com os erros e cresceu com os acertos. Da parte da [cito o nome da empresa no Brasil] o erro era aceitável, assim como era importante errar. Estávamos em um processo novo, em uma estrutura nova e não errar era impossível (Grifos nossos).

No fragmento (05), Mário relata um aprendizado organizacional não muito claro. Ao usar a seleção lexical “aprendeu com os erros e cresceu com os acertos” descreve uma situação que não pode ser mensurada. Dos entrevistados, foi o único que respondeu de forma mais diretiva a este questionamento. Os outros relataram no nível da organização, aprendizados ora individuais “compartilhar experiência” ou em nível de grupo “trabalho em grupo”. Ainda que a fala de Mário seja subjetiva, a expressão lexical “o erro era tolerável” apresenta uma característica da empresa que pode ter sido adquirida no processo de internacionalização. Ele argumenta que a empresa compreendia o momento de transição dos recursos onde “não errar era impossível”. Helfat e Peteraf (2014) argumentam que na etapa de desenvolvimento no ciclo de vida das capacidades, os recursos se desenvolvem através da equipe e de alternativas viáveis e pela experiência. O erro, neste cenário, era uma opção e viável e aceitável pela organização.

Destaca-se, ainda, na fala de Roberto o processo de mudança ao longo do tempo da internacionalização.

(06)

A mudança inicial foi muito grande, conforme estas mudanças foram acontecendo, os processos foram sendo desenvolvidos, tudo se tornou muito mais simples. Eram processos novos que poucos conheciam, passaram por treinamentos, aperfeiçoamentos, mas foram absorvidos com muita eficiência.

No fragmento (06), Roberto revela que a mudança inicial foi radical, ou em suas palavras, “muito grande”. Depois do desenvolvimento dos processos e da transferência da plataforma para o Brasil e a solidificação do trabalho, as mudanças foram mais incrementais ou como descritas por ele “muito mais simples”. A fala de Roberto coaduna com os achados de Tushman e O’Reilly (2012) quando explicam que as mudanças nas organizações seguem o incrementalismo, geralmente com uma mudança revolucionária seguida de mudanças evolucionárias.

## **Considerações Finais**

Este artigo buscou analisar pela ótica da visão baseada em recursos as capacidades aprendidas como decorrência da internacionalização de uma indústria têxtil. Buscou responder este objetivo partindo do olhar das capacidades aprendidas em nível individual, do grupo e da organização.

Identificou que o processo de internacionalização não segue um planejamento formal, mas aconteceu de forma emergente pela identificação de uma oportunidade de compra de uma

empresa no mesmo setor, ou seja, têxtil, nos Estados Unidos. Esta decisão para internacionalizar seguiu características da escola de Uppsala, ou seja, de forma não racional.

Em relação às capacidades aprendidas em nível individual, identificou que os respondentes destacaram a habilidade de trabalhar em culturas distintas para a consecução de resultados organizacionais. Esta habilidade foi seguida pela prática e domínio da língua inglesa.

Em relação às capacidades aprendidas em nível do grupo, destacou-se o trabalho em equipe. Em um primeiro momento com forte influência da empresa dos Estados Unidos em relação ao Brasil e ao longo do tempo de uma relação de troca e respeito onde se estabeleceu cooperação entre os departamentos.

Em relação às capacidades aprendidas em nível da organização, os respondentes não foram muito claros, mas destacou-se a capacidade da empresa em aceitar erros no processo da internacionalização. Esta capacidade fortaleceu a aprendizagem e os vínculos entre as pessoas, gerando lições aprendidas que poderão auxiliar em situações semelhantes no futuro.

Por fim, o processo de mudança seguiu o incrementalismo, marcado por mudanças radicais no início da transferência das posições de trabalho para o Brasil seguido de mudanças evolucionárias que tenderam ao equilíbrio.

## REFERÊNCIAS

- Andersen ,O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n.2, p.209-231.
- Arogyaswamy, B. & Byles, C. M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, v.13, n.4, p.647-659.
- Arruda, C. A., Goulart, L. & Brasil, H. V. (1996). Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA, 1977.
- Barney, J. (2014). Recursos da Empresa e Vantagem Competitiva Sustentada. In: LACERDA, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Bauer, M.; Gaskell, G.(2011). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 9 ed. Rio de Janeiro: Vozes.

- Collis, David J. & Montgomery, Cynthia A. (2014). Como você cria e sustenta estratégias lucrativas? Competindo por recursos : a estratégia dos anos 90. In: LACERDA, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Elkjaer, B. (2004). Organizational learning: the “third way”. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.
- Grant, R. M. (2014). A Teoria Baseada em Recursos da Vantagem Competitiva. In: LACERDA, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2014). A visão dinâmica baseada em recursos: o ciclo de vida das capacidades. In: LA-CERDA, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Hemais, C.A. & Hilal, A. (2002). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Jarzabkowski, P. & Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5-27.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p.23-32.
- Kim, D. (1993). The link between individual learning and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall.
- Mathews, J. A. (2002). ***Dragon multinational: a new model for global growth***. Oxford University Press, Inc.
- Peng, Mike W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 803-829.
- Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Editora da Unicamp, São Paulo.
- Peteraf, M. A. (2014). Os Pilares das Vantagens Competitivas: A Visão Baseada em Recursos. In: Lacerda, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 22.ed. São Paulo: Campus, 1989.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. A (2012). Competência Central da Empresa. In: Burgelman, R. A. & Christensen, C. M. & Wheelwright, S. C. (orgs.). ***Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções***. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

- Johanson, J. & Vahlne, 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.
- Melin, F. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 8, pp. 99-118.
- Sennett, R. (2006). *A cultura no novo capitalismo*. São Paulo: Record.
- Teece, D.J. & Pisano, G. & Shuen, A. (2014). Capacidades Dinâmicas e Gestão Estratégica. In: Lacerda, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Tushman, M. L & O'reilly, C. A. (2012). Organizações ambídestras: gestão das mudanças evolucionárias e revolucionárias. In: Burgelman, R. A. & Christensen, C. M. & Wheelwright, S. C. (orgs.). *Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Vergara, S. C. (2007). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- Wernerfelt, B. (2014). A Visão Baseada em Recursos da Empresa. In: Lacerda, D. P. et al (orgs.). *Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Wright, P. L. & Kroll, M.J. & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Young, L. H. B. (2005). *Planejamento tributário*. Curitiba: Juruá.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* v.13, p. 339-351.