

## UMA ANÁLISE SOBRE O CONCEITO DE APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Cyntia Vilasboas Calixto<sup>i</sup>  
Yeda Swirski de Souza<sup>ii</sup>  
Sílvio Luís de Vasconcellos<sup>iii</sup>  
Ivan Lapuente Garrido<sup>iv</sup>

### RESUMO

O presente estudo visa analisar o conceito de aprendizagem nos estudos sobre internacionalização. Considerando-se que as relações entre aprendizagem e internacionalização tiveram origem na abordagem da Escola de Uppsala, esboçou-se a trajetória das principais publicações derivadas dessa Escola e dos modelos de processo de internacionalização por eles desenvolvidos a fim de compreender a evolução do conceito de aprendizagem segundo essa perspectiva. Ainda, tendo em vista a ampliação das relações entre os estudos acerca de aprendizagem e da internacionalização, este estudo analisa as conexões entre os estudos da aprendizagem organizacional e sua contribuição para a análise e desenvolvimento dos processos de internacionalização. A contribuição deste trabalho está na revisão crítica do entendimento sobre aprendizagem nos estudos de Uppsala e na indicação de uma operacionalização do conceito de aprendizagem à luz dos desenvolvimentos mais recentes desse conceito.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Escola de Uppsala. Escola Nórdica. Internacionalização.

---

<sup>i</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Mestranda pela UNISINOS; cyntiacalixto@gmail.com, Av. Unisinos 950, Cristo Rei – São Leopoldo/RS.

<sup>ii</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos; yedasou@unisinos.br, Av. Unisinos 950, Cristo Rei – São Leopoldo/RS.

<sup>iii</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Mestrando pela UNISINOS; silvio@conexo.com.br, Av. Unisinos 950, Cristo Rei – São Leopoldo/RS.

<sup>iv</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos; igarrido@unisinos.br, Av. Unisinos 950, Cristo Rei – São Leopoldo/RS.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre internacionalização de empresas são frequentemente divididos em duas correntes teóricas: uma de viés econômico-racional liderada pelos estudos de Williamson (1975), Dunning (1980) e Anderson e Gatignon (1986); outra de abordagem comportamental guiada pelos estudos da Escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993). A Escola de Uppsala também nomeada como Escola Nórdica, que foi escolhida como foco deste estudo, vê o processo de internacionalização com base na aquisição de conhecimento do mercado e da aprendizagem.

Como as organizações aprendem e de que maneira essa aprendizagem afeta o comportamento investidor são questões centrais deste modelo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esses pesquisadores vêem a organização como uma estrutura composta por processos cumulativos de aprendizagem, que apresentam uma complexa composição de recursos, competências e influências (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Diversos estudos empíricos foram realizados para analisar a forma incremental por meio da qual as empresas se internacionalizavam, enfatizando o gradualismo do comprometimento com o mercado externo e os respectivos modos de entrada escolhidos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2010). Além disso, o próprio conceito do processo de aprendizagem organizacional não está claramente definido no modelo de Uppsala. Os autores afirmam que o conhecimento sobre mercado externo é adquirido gradualmente via aprendizagem experiencial de conduzir negócios em outros mercados. Portanto, esse conhecimento é tácito e depende dos indivíduos participantes dessa atividade (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Nesse contexto, este estudo tem por objetivo analisar o conceito de aprendizagem sob a óptica dos pesquisadores nórdicos. Especificamente, objetivaram-se: (a) a compreensão da evolução da Escola de Uppsala para a Escola Nórdica de Negócios Internacionais; (b) a análise do conceito de aprendizagem organizacional nos principais estudos da Escola Uppsala e Nórdica e (c) a comparação do conceito encontrado com os estudos acerca de aprendizagem organizacional;

Este estudo está dividido em 5 seções. Após a introdução, apresenta-se a origem dos estudos em negócios internacionais pela Escola de Uppsala. Em seguida, por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolve-se o conceito de aprendizagem segundo a Escola de Uppsala e Escola Nórdica. Na quarta seção, contrastam-se os conceitos apresentados com estudos sobre aprendizagem organizacional. Por último, as considerações finais acerca do tema, sobre suas sinergias e contrastes, além de sugestões para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.2 A origem dos estudos em negócios internacionais na Escandinávia**

Sune Carlson criou um grupo de pesquisa sobre negócios internacionais na Universidade de Uppsala (Suécia) na década de 60, pois, para ele, as empresas suecas exportavam ou investiam no exterior sem conhecimentos sobre mercados externos, além de alto grau de incerteza (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000). O entendimento de Carlson de a empresa possuir racionalidade e conhecimento limitados esteve na base de uma visão comportamental de internacionalização da empresa, com ênfase na análise do processo de aprendizagem (FORSGREN, 2002; BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

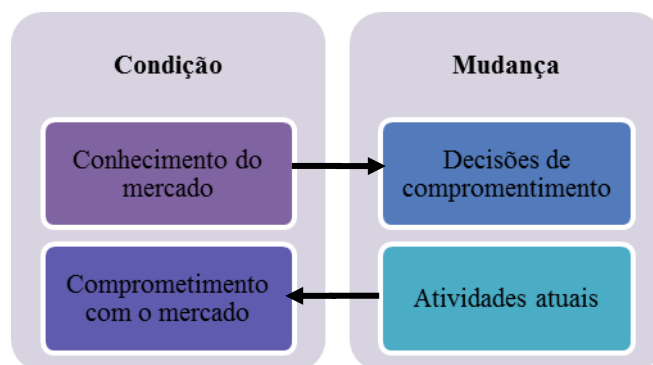
A perspectiva comportamental dos pesquisadores nórdicos sofreu influência dos estudos de Penrose (1959) – que sugeriram que o crescimento da firma estaria ligado a sua aquisição de conhecimento, por meio da experiência coletiva da empresa – e de Cyert e March (1963), com a questão dos limites da racionalidade e da aprendizagem organizacional (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; HEMAIS; HILAL, 2002).

Segundo Björkman e Forsgren (2000), os estudos sobre internacionalização de empresas foram iniciados pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala (CARLSON, 1975; FORSGREN; JOHANSON, 1975; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL, 1980), mas, em razão da proximidade entre as universidades dos países nórdicos, desenvolveram-se parcerias além das fronteiras da Suécia, chegando à Noruega, à Finlândia e à Dinamarca. Outros fatores, como similaridades das características das indústrias locais e acesso aos dados, corroboraram para a formação da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. O estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sobre o processo de internacionalização de empresas suecas deu

início a uma série de pesquisas acerca do tema. Os autores postularam, nesse artigo, que a internacionalização era consequência de uma série de decisões incrementais da empresa.

De acordo com esses autores, o processo de internacionalização está baseado em quadro diferente estágios, a partir da análise do comprometimento de recursos e da informação, denominada cadeia de estabelecimento (*establishment chain*). A operação inicia por meio da exportação não-regular, de acordo com a qual não há comprometimento de recursos nem canais de informação com o mercado. O segundo estágio seria a exportação via representantes— assim a empresa conquistaria informações do mercado por meio de agentes e já apresentaria certo comprometimento com o mercado. Já o terceiro passo, estabelecimento de subsidiária, implica experiência direta com o mercado e, por último, a produção e a manufatura, que significam grande comprometimento de recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Nesse modelo, a internacionalização é vista como um processo em que a empresa gradualmente amplia o seu envolvimento internacional (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Johanson e Vahlne (1977), com base em pesquisas empíricas, desenvolveram um modelo de internacionalização da firma (ver figura 1), o qual tinha como base a aquisição gradual, a integração e o uso do conhecimento sobre mercados externos e operações. Esse modelo partia da análise das empresas suecas, que desenvolviam suas operações internacionais em etapas no lugar de realizarem grandes investimentos de uma só vez. Nesse modelo, o resultado de uma decisão constitui a entrada do próximo. Como aspectos condicionais, são considerados os recursos de comprometimento com o mercado externo. Já os de mudança são as decisões de comprometer recursos e a *performance* das atividades atuais da empresa.



**Figura 1:** O Mecanismo Básico de Internacionalização

**Fonte:** adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26)

O conceito de *comprometimento com o mercado* está relacionado com a quantidade / o valor do comprometimento de recursos e o grau de comprometimento. Já o *conhecimento* é importante, porque as *decisões de comprometimento* estão ligadas aos vários tipos de conhecimento. Além disso, no desenvolvimento desse conceito, os autores retomam as idéias de Penrose (1959) e apresentam os diferentes tipos de conhecimento: objetivo e experiencial – o primeiro é passível de transmissão enquanto o segundo somente pode ser aprendido por meio da experiência própria.

Esses tipos de conhecimento são trabalhados posteriormente por pesquisadores japoneses – Nonaka e Takeuchi (1997) – como conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras ou números, e compartilhado por meio de relatórios, manuais, banco de dados etc. Por outro lado, o conhecimento tácito não é facilmente visível ou verbalizado. Tendo-se em vista que o conhecimento experiencial, ou tácito, é mais difícil de ser adquirido que o objetivo, ou explícito, esse tipo de conhecimento recebe maior atenção nos estudos de Johanson e Vahlne (1977).

Johanson e Vahlne (1977), por sua vez, apresentam com maior detalhamento os aspectos de mudança: decisões de comprometimento e atividades atuais. As atividades atuais são a primeira fonte de experiência, experiência que também pode ser adquirida por meio da contratação de pessoas experientes ou aconselhamento daqueles com experiências em negócios internacionais. Já as decisões de comprometimento dependem das alternativas apresentadas e da identificação de problemas e oportunidades.

O estudo de Welch e Widiershiem-Paul (1980) destoa dos demais por analisar de forma mais intensa o processo de exportação do que a cadeia de internacionalização por completa.

Os autores desenvolveram um modelo contendo as fases pré-exportação e primeira exportação, indicando as influências do comportamento no início do processo, como: “ambiente doméstico e localização da firma, objetivos da empresa, história e estratégia de expansão, competências únicas, incentivos governamentais e pedidos de exportação casuais” (p. 335). Além disso, destacaram a importância da preparação no estágio pré-exportação para analisar as estratégias de investimento tanto financeiramente quanto em formas de criação do conhecimento.

A seguir, apresenta-se o conceito de aprendizagem dos diversos estudos das Escolas de Uppsala e Nórdica desenvolvidos nas últimas três décadas.

## 2.2 A aprendizagem segundo os estudos das escolas de Uppsala e nórdica

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), os maiores obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e recursos, os quais poderiam ser reduzidos por meio do processo incremental de tomada de decisão e aprendizagem sobre mercados externos e operações. Os autores assumem que as etapas do processo de internacionalização das empresas dependiam do desenvolvimento do conhecimento de atividade e estrutura organizacional e sugerem, assim, que o conhecimento para a internacionalização é dependente das experiências dos tomadores de decisão.

Johanson e Vahlne (1990) apresentam a importância das redes de relacionamento (*networks*) para o processo de internacionalização da empresa. Os atores da rede estão ligados entre si por diferentes vínculos: técnico, social, cognitivo, administrativo, legal e econômico. Logo, o conhecimento baseado na experiência pode decorrer de atividades atuais da empresa ou de interações de negócios, tornando-se, desse modo, não apenas dependente da experiência dos tomadores de decisão, mas também decorrente das interações mantidas por eles.. Segundo a visão dos pesquisadores nórdicos, as empresas possuem uma posição em determinada rede de relacionamentos, e essa posição tende a mudar ao longo do tempo, com base no papel que a empresa desempenha na rede, assim como nos recursos que tem ou terá acesso (LEVY *et al.*, 2010).

Em 2003, Johanson e Vahlne (2003) confirmaram a importância da experiência e do comprometimento incremental com o mercado externo apontados em seus artigos anteriores. Baseados nos estudos recentes dos pesquisadores nórdicos (acima mencionados), os autores

observaram a importância dos relacionamentos de negócios, que permitem que uma empresa aprenda sobre as necessidades, recursos, estratégias e contextos de negócios de outras empresas ligadas a ela pela rede. O artigo aponta ainda a relevância das relações entre os indivíduos das organizações, os tomadores de decisão, no processo de internacionalização da empresa.

Vahlne e Nordström (1993) partiram dos estudos de Uppsala, teorias que focavam no processo de aprendizagem e comprometimento de recursos para mercados internacionais, e procuraram analisar o Modelo de Uppsala sob a óptica de duas dimensões-chave: experiência em negócios internacionais da empresa e grau de internacionalização da indústria, o que contribui para contextualizar a experiência e as interações dos tomadores de decisão em ambientes específicos. O resultado desse estudo foi uma matriz 3X3 com várias combinações de características da indústria e da empresa (nos cenários global, regional e local), dentre as quais se poderia analisar as estratégias de internacionalização possíveis para a empresa dentro do contexto em que se encontrasse.

Os efeitos da variação da acumulação do conhecimento no processo de internacionalização foram medidos por Eriksson *et al.* (2000). Com base na aprendizagem, os autores desenvolveram hipóteses sobre os efeitos da variação de três componentes de conhecimento experiencial: conhecimento de internacionalização, conhecimento de negócios e conhecimento institucional. O resultado da análise demonstrou um efeito positivo na acumulação de conhecimento experiencial na internacionalização das empresas.

Segundo Björkman e Forsgren (2000), o maior problema do Modelo de Uppsala é que ele enfatiza a aprendizagem organizacional como força motriz da internacionalização da empresa, mas não deixa claro como o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional. Considerando-se que os autores nórdicos, na sua maioria, percebem a internacionalização como um processo de aprendizagem experiencial, é necessário compreender que conhecimento experiencial sofre impacto de interpretação, portanto, daqueles que participam do processo – os indivíduos.

O artigo que melhor tratou a questão da aprendizagem no processo de internacionalização de Uppsala foi Forsgren (2002). A análise crítica do autor acerca do tema proporciona uma visão integradora sobre como a aprendizagem é abordada pelos autores nórdicos. Segundo o autor, o modelo de Uppsala trata de como a empresa aprende e o impacto

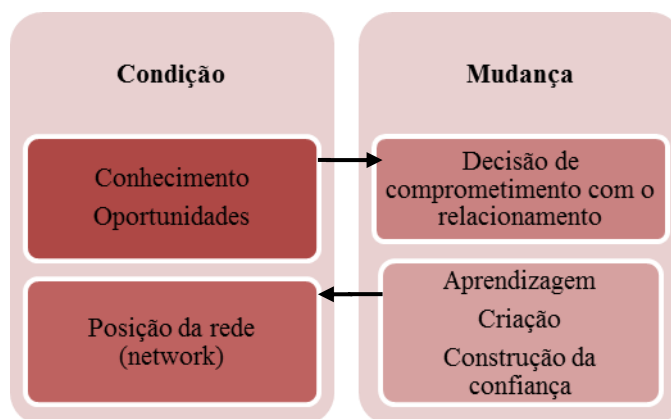
da aprendizagem no comportamento organizacional. A ênfase do modelo encontra-se na aprendizagem experiencial por meio das atividades atuais da empresa. Conseqüentemente, a aprendizagem por meio de imitação dos líderes de mercado (*isomorfismo mimético*, cf. DIMAGGIO; POWEL, 1983), aprendizagem por meio da incorporação de pessoas no quadro organizacional e da aprendizagem pela busca por mais informações sobre o mercado teriam pouca relevância no comportamento de internacionalização da empresa.

Em 2009, Johanson e Vahlne fizeram uma releitura do modelo dos processos de internacionalização desenvolvido pelos próprios autores em 1977, em razão das mudanças das práticas comerciais e avanços teóricos nas últimas décadas. Nesse artigo, os autores novamente enfatizam a importância das redes de negócios, pois elas oferecem oportunidade de aprendizagem e construção de confiança e comprometimento, condição prévia para a internacionalização. Nas redes de negócio, o desenvolvimento do conhecimento não é apenas uma questão de aprendizagem de conhecimentos existentes de outros atores, entendendo-se que a interação entre as partes pode gerar novo conhecimento.

Os autores, então, apresentam uma versão atualizada do Modelo de Uppsala de 1977, alterando significativamente as variáveis condição e mudanças (figura 2). No tocante à condição, acrescentaram *oportunidades* ao conceito *conhecimento*, além de estenderem o conceito de conhecimento para *necessidades, capacidades e estratégias*. Destacaram ainda a importância da *posição dos atores na rede*, uma vez que o relacionamento é caracterizado por níveis específicos de conhecimento, confiança e comprometimento entre as partes envolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

As variáveis relativas à mudança também sofrem alterações significativas. Os autores mudam o conceito *atividades atuais* para *aprendizagem, criação e construção da confiança*. Por meio desses termos, ficaria mais explícito o resultado das *atividades atuais*. A aprendizagem é, então, vista num âmbito maior que *aprendizagem experiencial*, embora os autores considerem esta ainda a mais relevante. Por último, o termo *relacionamento* foi adicionado ao elemento *decisões de comprometimento*, uma vez que os autores decidiram enfatizar que as decisões de comprometimento também envolvem relacionamentos e redes de negócios.

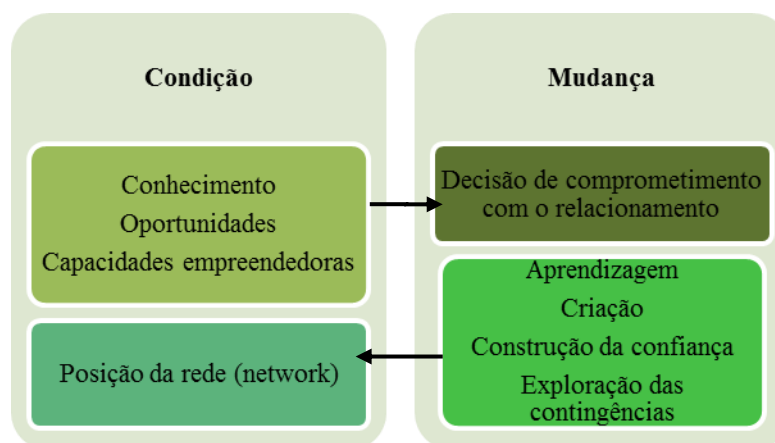




**Figura 2:** As redes de negócio no modelo de internacionalização

**Fonte:** adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1424)

Schweizer, Vahlne & Johanson (2010) dão continuidade à evolução do modelo de Johanson & Vahlne (2009), além de incluir o elemento *empreendedorismo*, por meio da incorporação das *capacidades empreendedoras* nas variáveis de condição e *exploração das contingências* nas variáveis de mudança (figura 3). Segundo os autores, o modelo proposto já poderia ser compreendido como uma explicação do processo empreendedor.



**Figura 3:** Internacionalização como um processo empreendedor

**Fonte:** adaptado de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010, p.346)

O elemento capacidade empreendedora refere-se à habilidade de o empreendedor vivenciar a incerteza e a ambigüidade e de aprender com a experiência. Essa capacidade pode vislumbrar oportunidades e gerar conhecimento. Já a exploração das contingências está relacionada à habilidade de criar e manter relacionamentos importantes e fazer uso das

contingências dessas redes. A exploração das contingências é uma parte importante da capacidade que é aprender e criar novos conhecimentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Para compreender com clareza a forma que a aprendizagem foi abordada pelos pesquisadores nórdicos e suas limitações, apresenta-se, a seguir, o conceito de aprendizagem organizacional, com base em estudos sobre o tema.

### 2.3 Os estudos da escola nórdica e o conceito de aprendizagem organizacional

Embora o conceito de aprendizagem seja nuclear ao entendimento sobre internacionalização da Escola Nórdica, a literatura acadêmica oferece poucas aproximações entre os estudos específicos sobre aprendizagem organizacional e a internacionalização de empresas.

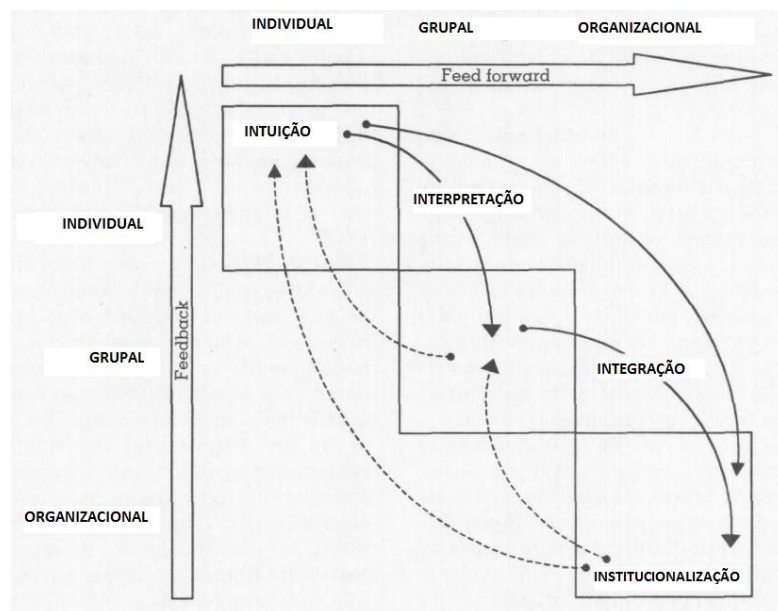
Anderson e Skinner (1999) desenvolveram um estudo aplicado a pequenas empresas no qual propõem que o processo de aprendizagem em mercados internacionais ocorre em quatro estágios: (a) prospecção, (b) introdução, (c) consolidação e (d) reorientação. Em sua concepção, na fase inicial do processo de internacionalização, as principais preocupações das empresas referem-se à avaliação das opções disponíveis para internacionalização, o que configura ações voltadas à *prospecção* dos mercados.

Definidos os mercados, no estágio de *introdução*, focalizam-se esforços na aquisição de habilidades e conhecimentos técnicos explícitos úteis ao processo. Por sua vez, no estágio de *consolidação*, inicia-se uma mudança efetiva na qual a organização decide aprender novas habilidades e incorporar padrões de atuação adequados aos ambientes internacionais. Na etapa de *reorientação*, assiste-se a uma mudança de atitude por parte de seus executivos e pessoas-chave na gestão da organização com as novas práticas já implantadas. Nessa proposta é sugerido, porém não formalizado, que o processo de aprendizagem permeia vários níveis na organização induzindo a uma mudança progressiva (ANDERSON; SKINNER, 1999).

Os indivíduos são elemento de destaque nos estudos de Andersson (2000), pois ele acredita que o empreendedor age como força motriz do processo de internacionalização, atuando como ponte entre os níveis macro e microeconômico, capaz de delimitar as estratégias e influenciar os processos de internacionalização com base nos seus relacionamentos de negócios. Para o autor, os empreendedores influenciam a alocação de

recursos da empresa em áreas que eles têm interesse e conhecimento. Assim, percebe-se que o conhecimento prévio do empreendedor é capaz de definir a escolha do mercado e, respectivamente, o modo de entrada.

Em um artigo considerado integrador e seminal nos estudos sobre aprendizagem organizacional, Crossan, Lane e White (1999) apresentaram um modelo que analisa, ao mesmo tempo, os níveis em que o processo de aprendizagem ocorre e os processos sociais e psicológicos envolvidos. Seu modelo compõe-se de três níveis: (a) individual, (b) grupal e (c) organizacional, os quais, por sua vez, são unidos por processos denominados como “4Is”: intuição, interpretação, integração e institucionalização, conforme apresentado na Figura 4:



**Figura4:** Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico.

**Fonte:** adaptado de Crossan, Lane e White (1999, p.532)

Crossan, Lane e White (1999) definiram o processo de aprendizagem tendo a *Intuição* como um reconhecimento pré-consciente de padrões e possibilidades inerentes a uma experiência pessoal. Em seguida, o estágio de *Interpretação* que pode ser determinado como a explicação, por meio de palavras ou ações, de uma idéia a outra pessoa, o que resulta no desenvolvimento do diálogo (ABREU; SOUZA; GONÇALO, 2007). Após, a *Integração* é o processo de desenvolvimento do conhecimento compartilhado entre os indivíduos e, por

último, a *Institucionalização* é o processo de assegurar que as rotinas ocorram por meio de ações específicas e de mecanismos organizacionais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Esse *framework* foi estendido por Zietsma *et al.* (2002), incluído as variáveis “assistindo (*attending*)” e “experimentando (*experimenting*)”, que auxiliariam a alimentar o processo de aprendizagem. Por *assistir*, entende-se que no estágio *Intuição* haja evidências de um processo ativo de busca de informação do ambiente. Já em *experimentar*, há um processo ativo de aprendizagem na *Intepretação*, resultante da interação entre os indivíduos e grupos, acrescentando solidez as interpretações cognitivas (Zietsma *et al.*, 2002).

A integração entre o estudo de Anderson e Skinner (1999) e Crossan, Lane e White (1999) foi proposta por Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007), segundo o qual cada um dos quatro processos de aprendizagem no modelo é associado aos estágios de internacionalização, conforme apresentado no quadro abaixo:

Estágio de Internacionalização Anderson e Skinner (1999)	Processos de Aprendizagem Crossan, Lane e White (1999)	Mecanismos predominantes	Atitude
Prospecção	Intuição (nível individual)	Aprendizado reflexivo baseado em experiência previa Aprendizado baseado nas experiências de outras empresas	Auto avaliação do que a empresa sabe e o que não sabe; busca de aprendizado com os mais experientes
Introdução	Interpretação (individual e pequeno grupo)	Aprendizado programado Cursos de curta duração, publicações, manuais	Estudo focalizado e preparação formal para a internacionalização
Consolidação	Integração (grande grupo)	Aprendizagem adaptativa Conhecimento tácito desenvolvido por pessoas-chave relacionadas com	Compartilhamento da idéias com os demais membros da organização, validação

		as atividades internacionais	
Reorientação	Institucionalização (organização)	Aprendizagem regenerativa Conhecimento tácito, quando compartilhado se torna explícito Revisão da lógica predominante	Transformação de idéias em projetos e rotinas; mudança organizacional focada na internacionalização

**Quadro 1:** Os “4Is” e os Estágios de Internacionalização de Empresas.

**Fonte:** Adaptado de Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007)

No quadro proposto, a *intuição* é entendida como um processo individual de aprendizagem relacionado fundamentalmente à etapa de identificação ou *prospecção* de oportunidades para novos negócios. É um processo marcado por uma conduta reflexiva dos gestores sobre as reais capacidades da organização para atuar nos mercados externos almejados. Isso conduz, muitas vezes, a um processo de busca de conhecimentos e aconselhamento junto a empresas mais experientes, de forma a criar segurança diante de um desafio desconhecido. Já a *interpretação* ocorre quando as oportunidades vislumbradas pelo gestor ou levantadas em contatos internacionais levam a uma busca de conhecimento formal, caracterizando uma decisão de *introdução* ou *engajamento efetivo* dos recursos da organização no processo de desenvolvimento de um negócio internacional (SWIRSKI DE SOUZA; CORTEZIA; GONÇALO, 2007).

Além disso, a *integração*, por sua vez, acontece quando outros membros da organização e seus respectivos grupos são expostos ao conhecimento relevante a essa oportunidade ou novo negócio, consolidando internamente os projetos de internacionalização. Por fim, a *institucionalização* ocorre quando as práticas da organização incorporam definitivamente esse novo conhecimento, o que pode ser entendido como uma reorientação de suas ações para apropriar de forma efetiva as oportunidades internacionais detectadas.

Por meio de um estudo de caso múltiplo, Swirski *et al.* (2007) identificaram que: (a) a intuição é um processo relacionado à identificação de oportunidades de novos negócios; (b) a interpretação surge quando as oportunidades identificadas pelo executivo são comunicadas e interpretadas; (c) a integração é verificada quando os demais membros da organização são envolvidos no projeto; e (d) a institucionalização existe quando há a incorporação do novo conhecimento às práticas da empresa (SWIRSKI DE SOUZA; CORTEZIA; GONÇALO, 2007, p. 9).

Assim, verifica-se que a internacionalização de empresas tem encontrado na aprendizagem organizacional um suporte para embasar as diferentes fases de seu processo. Análise que foi percebida pelos pesquisadores nórdicos no final, já na década de 60, por meio da aprendizagem experiencial, tem sido aprofundada por outros autores a partir da década de 90.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma primeira etapa dos estudos sobre aprendizagem e internacionalização, a aprendizagem tende a ser considerada prioritariamente como a aprendizagem experiencial de tomadores de decisão em novos mercados. Ao longo das últimas décadas, os pesquisadores nórdicos ampliaram seu escopo de estudo incluindo as redes de negócios e empreendedorismo, destacando a importância desses elementos como fonte de conhecimento e aprendizado para o processo de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Entretanto, os estudos da Escola de Uppsala, embora tenham se consagrado no reconhecimento de fatores comportamentais como explicativos para os processos de internacionalização e, notadamente, a aprendizagem, ainda deixam como lacuna uma operacionalização mais precisa do conceito de aprendizagem e seus efeitos em diferentes etapas e subprocessos da internacionalização.

Um avanço no sentido de operacionalização do conceito de aprendizagem se dá no trabalho de Anderson e Skinner (1999), que apresentam os estágios de internacionalização associados à aprendizagem, em que a fase *prospecção* corrobora com os estudos dos pesquisadores nórdicos no tocante à aprendizagem experiencial. No entanto, a etapa *consolidação* (quando a organização decide aprender novas habilidades e incorporar esses

padrões) e a etapa de *reorientação* (quando a empresa muda as práticas de gestão conforme a mudança de atitude de seus gestores) implicam uma base de conhecimento externa à organização, ainda que oriunda de seus membros.

Os estudos sobre aprendizagem organizacional ganharam muitos aperfeiçoamentos a partir dos meados das décadas de oitenta e noventa do século XX (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), o que pode prover aos estudos sobre internacionalização uma lente mais precisa para estabelecer as relações entre um conceito e outro, bem como sua operacionalização em práticas e processos específicos. Nesse sentido, a noção de aprendizagem experiencial retratada nos estudos escandinavos representa apenas uma parte do que seria a aprendizagem organizacional, uma vez que os estudos consideravam a experiência em nível *individual* (via empreendedor) ou *institucional* (quando já incorporada pela empresa).

Diferentemente do que foi apresentado por Zietsma *et al.* (2002), a partir do modelo integrador de Crossan, Lane e White (1999) como “experimentando”, não foram encontrados relatos abordando os processos de aprendizagem em nível *grupar* nos principais estudos da Escola de Uppsala e, posteriormente, da Escola Nórdica. Zietsma *et al.* (2002) apontaram que esse estágio do processo de aprendizagem é importante para a solidez das interpretações cognitivas na interação entre os indivíduos. Tendo em vista o estudo de Swirski *et al.* (2007), no nível *grupar* poderia ocorrer a integração dos demais membros da organização no processo de internacionalização, por meio de diálogos e compreensão compartilhada do projeto da empresa, processo que colaboraria para validar os conhecimentos aprendidos por alguns indivíduos, por meio da disseminação ao grande grupo.

Considerando-se que a observância das ações das demais empresas que fazem parte de uma rede coloca a firma em contato com novas oportunidades de mercado (LEVY *et al.*, 2010), sugere-se como possibilidade de pesquisas futuras analisar a aprendizagem decorrente das redes de relacionamento (*networks*) e sua relação com a decisão de internacionalização das empresas brasileiras. Também se sugere pesquisar se é possível que ocorra a aprendizagem em nível *grupar* na transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária e vice-versa.

Por último, como limitação deste estudo, destaca-se a falta de acesso a alguns estudos relevantes sobre a formação da Escola de Uppsala (CARLSON, 1975; FORSGREN;

JOHANSON, 1975) — mesmo que eles tenham sido citados em artigos recentes, a leitura da versão original poderia contribuir para o resultado da pesquisa.



## REFERÊNCIAS

ABREU, F.; SOUZA, Y.; GONÇALO, C. Aprendizagem e criação do conhecimento em incubadoras. **Revista RPA Brasil, Maringá**, v. 3, n. 6, p. 49-62, 2007.

ANDERSON, E. E GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n.º. 3, p. 1-26, Autumn, 1986.

ANDERSON, V.; SKINNER, D. Organizational Learning in practice: how do small business learn to operate internationally *HRDI*, v.2, n.º.3, p.235-58, 1999.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. n. 30, v. 1, p. 63-92, 2000.

BJÖRKMAN, I., FORSGREN, M. Nordic International Business Research. A review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n.º.1, 2000.

CARLSON, S. *How foreign is foreign trade? A problem in international business research*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. *Studia Oeconomiae Negotiorum*, n.º.11, 1975.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. *An organizational learning framework: from intuition to institution*. **Academy of Management Review**, v. 24, n.º 3, p. 522-37, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **Administration Science Quarterly**, n.º 48, p. 147-60, 1983.

DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, n.º11(1), p. 9-31, 1980.

ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A.; SHARMA, D. D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, 28(2), p. 337-60, 1997.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical view. **International Business Review**, 11(3), p. 257-78, 2000.

\_\_\_\_\_. JOHANSON, J. **Internationell företagsekonomi**. Stockholm: Norstedts, 1975.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_. JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm-four cases**. *Journal of Management Studies*, n° 12, pp. 305–22, 1975.

\_\_\_\_. VAHLNE, J.E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. *Journal of International Business Studies*, n° 8, p. 23–32, 1977.

\_\_\_\_. **The mechanisms of internationalization**. *International Marketing Review*, n° 7(4), p. 11–24, 1990.

\_\_\_\_. **Business relationship learning and commitment in the internationalization process**. *Journal of International Entrepreneurship*, n° 1(1), pp. 83–101, 2003.

\_\_\_\_. **The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of International Business Studies*, v.40, p. 1411-31, 2009.

LEVY, B.P; MOTTA, M.C.; WERMELINGER, M.B. **O uso de networks no processo de internacionalização aplicação a pequenas e médias empresas**. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 5, n°. 1, p. 50-83, jan./jun, 2010.

MORAES, W.F.A; OLIVEIRA, B.R.B; KOVACS, E.P; **Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica**. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 1, n°. 1, p. 203-20, jul./dez, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford (UK): Blackwell, 1959.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J E JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v.8, n°.4, p. 343-70, 2010.

SWIRSKI de SOUZA, Y. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 3, n°. 1, Art. 5, 2004.

\_\_\_\_; CORTEZIA, S. L. D.; GONCALO, C. Learning and Internationalization Process of Brazilian IT Small Enterprises. In: **The 8th International Conference on HRD**, Oxford. Human Resource Development Research and Practice across Europe, 2007.

VAHLNE, J. E.; NORDSTRÖM, K.A. The Internationalization Process: Impact Of Competition And Experience. **The International Trade Journal**. v.7. n°.5, Fall, 1993.

WELCH, L. S. AND WEIDERSHEIM-PAUL, F. Initial Exports a Market Failure?. **Journal of Management Studies** n°17(4), p. 34-55, 1980.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

ZIESTMA, C., WINN, M., BRANZEI, O. AND VERTINSKY, I. **The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes**. *British Journal of Management*, n° 13, p. S61-S74, 2002.

**Submissão:** 17/11/2011

**Aceitação:** 23/01/2012

## **AN ANALYSIS OF THE CONCEPT OF LEARNING FROM THE INTERNATIONALIZATION PERSPECTIVE**

### **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the concept of learning in the internationalization studies. Considering the relationship between learning and internationalization had its groundwork at the Uppsala University, we believe its relevant outlining the path from the main publications regarding the Uppsala School as well as the internationalization process model developed by them in order to comprehend the evolution of the concept of learning from this perspective. In addition, owing to the extension of the relationship between learning and internationalization, this paper analyzes some relevant organizational learning studies and their contributions in order to construe the internationalization process development. Therefore, the contribution of this study is the critical review on the concept of learning from the Uppsala School and also indicating contributions of this concept from the latest developments of this idea.

**Keywords:** Organizational Learning. Uppsala School. Nordic School. Internationalization.