

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS E A SUA NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO NAS EMPRESAS EXPORTADORAS ALIMENTÍCIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Amanda dos Santos Negreti, Universidade Estadual Paulista (Unesp/Tupã),

amandanegreti.unesp@gmail.com

Gessuir Pigatto, Universidade Estadual Paulista (Unesp/Tupã), pigatto@tupa.unesp.br

RESUMO

O Brasil considerado como uma potência na exportação do agronegócio, por meio de *commodities*, vem observando o crescimento de indústrias alimentícias exportadoras. Uma das teorias que explica a vantagem competitiva global das organizações é a Visão Baseada em Recursos (VBR), ao abordar o comprometimento dos recursos internos, que contribui significativamente nos negócios internacionais. De forma semelhante, a abordagem das Capacidades Dinâmicas enfatiza os recursos internos, no que diz respeito à adaptação desses visando às dinamicidades do mercado externo. Dentre a classificação de recursos, os humanos apresentam características que auxiliam na superação dos obstáculos inevitáveis da estratégia de internacionalização. Assim, o presente artigo tem por objetivo analisar quais as características dos recursos humanos e suas práticas de gestão que tiveram importância e necessidade de adaptação, diante do mercado internacional, das empresas alimentícias do estado de São Paulo. Metodologicamente, utilizou-se de abordagem qualitativa, estudo multicase (nove empresas), uso do formulário semiestruturado e análise de dados descritiva. Identificou-se que a avaliação de desempenho, conhecimento, treinamento e desenvolvimento foram as principais características dos recursos humanos que tiveram maior importância e necessidade de adaptação visando à internacionalização. Os recursos humanos podem ser considerados valiosos, raros, insubstituíveis e com baixo grau de substitutibilidade.

Palavras chave: Exportação; Adaptação; Recursos Humanos; Empresas Alimentícias; Gestão dos Recursos Humanos.

1 Introdução

O cenário da globalização, considerada como uma das poderosas forças que afeta as empresas, proporciona às organizações se posicionarem de forma eficaz e eficiente, de uma maneira que todos os seus processos internos sejam otimizados, seja a fim de gerar vantagem competitiva, ou manter a sua permanência em meio a esse cenário (Kovacs, Moraes & Oliveira, 2007).

Há diversas teorias existentes a fim de compreender os diferentes desempenhos das empresas que utilizam estratégias de internacionalização. Sendo que algumas são citadas por Forte, Moreira (2007), Kovaks, Moraes & Oliveira (2007): teoria Internacional do Ciclo de Vida do Produto, teoria de Hymer, teoria do Custo de Transação, teoria de Internacionalização, teoria Eclética, teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Há autores que trabalham com a perspectiva de atribuir importância aos recursos estratégicos como fonte e sustentação de vantagem competitiva no processo de internacionalização (Barney, 2001; Vasconcelos, Cyrino, 2000; Wernerfelt, 1984). É sob essa perspectiva que a VBR, originada da teoria da Firma com o trabalho de Edith Penrose, no final da década de 60, é apresentada (Barney, 2001; Wolf, Hamacher & Scavarda, 2014; Zen, 2010).

A VBR evidencia a importância dos recursos internos da firma para a entrada e permanência, de forma superior no mercado internacional (Helfat, Lieberman, 2002). Para Barney (1991; 1994), Wernerfelt (1984), as vantagens competitivas da organização podem ser conquistadas e sustentadas por meio do controle e uso, por parte da mesma, de recursos e capacidades que sejam valiosos, raros, custosos de serem imitados e baixo grau de substitutibilidade.

Da mesma maneira que a VBR atribui importância aos recursos internos no mercado internacional, a teoria das Capacidades Dinâmicas também tem como premissa central os recursos (Eisenhardt, Martin, 2000; Oening, 2001). De modo que esses sejam recombinações, reconfigurados ou adaptados de maneira contínua, a fim de atender às mudanças das condições ambientais, permitindo que a organização conserve uma vantagem competitiva ao longo do tempo e ultrapasse as dificuldades advindas do ambiente externo (Armstrong, Shimizu, 2007; Sapienza et al, 2004).

Diante da extensa classificação dos recursos (tangíveis, intangíveis, físicos, financeiros, humanos, organizacionais, reputacionais), para Manigart et al (2007), Raymond et al (2014) os recursos humanos podem ser considerados como valiosos e essenciais em empresas internacionalizadas. Pois, para os autores, esses recursos contribuem intelectualmente (com o

conhecimento) na superação dos obstáculos inevitáveis da estratégia de internacionalização, e também na construção de relacionamentos que compreendam e atendam às necessidades dos clientes, garantindo a sua lealdade.

Ainda, Morris, Snell & Wright (2005) consideram que os recursos humanos e suas práticas de gestão são mais suscetíveis e propensos à adaptação e recombinação visando ao mercado internacional. A atuação em mercados estrangeiros reflete em requisitos locais, tais como leis e culturas diferentes que afetam diretamente as pessoas da organização.

Por outro lado, a falta de adaptação nos recursos e/ou processos tendem a gerar exclusões das empresas do mercado internacional. No que se refere ao setor alimentício, Cozzarin, Barry (1998), Malafaia, Barcellos (2007) declaram que um dos principais desafios encontrados na competição global de alimentos são os padrões de dependência, alterados constantemente por questões institucionais. O aumento da preocupação dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos faz com que atributos do produto como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos ganhem espaço cada vez maior.

De acordo com a ABIA (2016), o Brasil, já consolidado como uma potência na exportação do agronegócio por meio de *commodities* vem observando o crescimento na exportação de produtos industrializados, de modo a gerar maior rentabilidade para as empresas exportadoras. Esse crescimento pode ser demonstrado por meio dos dados apresentados por Moreira, Fonseca (2015), onde no período entre 1998 e 2014 houve o aumento de 27% no número de empresas exportadoras alimentícias brasileiras, acompanhado do aumento nos valores exportados por estas indústrias, que saíram de US\$ 7,9 bilhões, em 1998, para US\$ 51,4 bilhões, em 2014.

Os dados apresentados por Moreira, Fonseca (2015) revelaram que o predomínio das empresas de alimentos exportadoras em 2014 estava no estado de São Paulo, 3.173 empresas consideradas responsáveis por 35,7% das exportações brasileiras, ou US\$ 659,9 milhões exportados.

Com o crescimento das empresas exportadoras alimentícias, os recursos humanos considerados essenciais nas empresas internacionais e a necessidade de adaptação a fim de atender ao mercado internacional, o objetivo proposto para este artigo é analisar quais as características dos recursos humanos e suas práticas de gestão que tiveram importância e necessidade de adaptação, diante do mercado internacional, nas empresas alimentícias do estado de São Paulo.

O artigo foi estruturado em quatro seções, além dessa introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, que aborda e discute os conceitos da Visão Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas e práticas de gestão dos recursos humanos no mercado internacional. Em seguida, é apresentado o método utilizado na pesquisa. A seção seguinte apresenta e discute os principais resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 Referencial Teórico

A internacionalização é a estratégia utilizada pelas empresas ao buscarem a expansão no mercado internacional e a atuação em novos países (Madeira, Silveira, 2013). Um dos expedientes usualmente utilizados para a entrada no mercado internacional é a exportação (Sharma, Erramilli, 2004), sendo a exportação corresponde aos bens produzidos no país de origem e enviados para cidade ou estado de países estrangeiros (Root, 1998).

Independente do expediente utilizado pelas organizações ao ingressarem no mercado internacional, Barney (1991), Borini, Floriani & Fleury (2012), Fahy (2002) consideram que a competitividade do mercado estrangeiro exige elevado comprometimento dos recursos e capacidades internas a fim de as empresas obterem um desempenho superior entre os concorrentes.

O comprometimento dos recursos e o crescimento da firma, proposto por Penrose, em 1959, foi de grande influência para o trabalho de Wernerfelt, 1984, criador da expressão “teoria da Visão Baseada em Recursos”. Essa abordagem teórica, de acordo com Borini, Floriani & Fleury (2012) contribui significativamente nos negócios internacionais, em que consiste na explicação da vantagem competitiva global em razão dos recursos internos serem únicos e difíceis de imitar.

Os recursos da empresa a fim de serem considerados estratégicos e relevantes como fontes de vantagem competitiva devem ser considerados valiosos, raros, insubstituíveis e com baixo grau de substitutibilidade (Barney, 1991).

Para Barney (1991; 1994), os recursos valiosos correspondem a explorar oportunidades internas e neutralizar as ameaças externas; raros, apresentam vantagem competitiva diante da concorrência; insubstituíveis/inimitáveis diz respeito às imitações imperfeitas, ou seja, impossíveis de serem reproduzidos/copiados pelos concorrentes, de modo que o seu uso esteja

relacionado diretamente ao ambiente em que foi criado e desenvolvido (Barney, Hansen, 1994; Muger, 2012).

Barney, Hansen (1994), Diericx, Cool (1989), citam que a *path dependence* também pode fazer com que os recursos tornem-se inimitáveis. A *path dependence* corresponde às condições de histórias únicas pertinentes à empresa e capacidades adquiridas em local, tempo e espaço singulares, com circunstâncias únicas de acertos, erros e aprendizagem, portanto, há a impossibilidade de imitação pelos concorrentes (Barney, 1991; Zen, 2012).

Além de os recursos servirem como fonte de vantagem competitiva sustentável, a sobrevivência de longo prazo de uma organização está na habilidade de desenvolver inovações a partir da capacidade da empresa acumular e combinar novas configurações de seus recursos internos (Guedes, De Araújo & Ornellas, 2012; Vasconcelos, Cyrino, 2000).

Teece, Pisano & Shuen (1997) ao buscarem compreender o acúmulo e as novas configurações dos recursos internos, apresentam a teoria das Capacidades Dinâmicas, a qual entende que a empresa tem a habilidade/capacidade de renovar e adequar os recursos internos mediante as mudanças e incertezas dos ambientes dinâmicos (Ambrosini, Bowman, 2009; Vasconcelos, Cyrino, 2000).

Em relação ao mercado internacional, demonstram superioridade as empresas cuja capacidade de resposta se apresenta de forma mais eficaz, na adaptação de seus recursos, de acordo com as mudanças do ambiente externo.

A capacidade de adaptação, apresentada na teoria das Capacidades Dinâmicas, assim como na VBR, também tem como premissa central a valiosidade, raridade, insubstituíbilidade e a organização dos recursos, compreendendo a forma como as empresas adaptam/reconfiguram os seus recursos na tentativa de alcançar maior efetividade no mercado (Eisenhardt, Martin, 2000; Oening, 2001).

Dentre os recursos internos da empresa, há um conjunto de classificações atribuídas pelos autores, que são: recurso tangível e intangível, físico, financeiro, humano, organizacional, tecnológico, reputacional, informacional, entre outros (Barney 1991; 1994; Fahy, 2002; Grant, 1991; Zen, 2012).

Para Manigart, Pruthi & Bruining (2007) o recurso humano é essencial e valioso em empresas internacionalizadas. Pois, por meio do conhecimento, o capital humano auxilia na superação dos obstáculos inevitáveis da estratégia de internacionalização como: a inteligência em lidar com a competitividade entre as empresas locais e regionais de países estrangeiros e a

compreensão de outros ambientes jurídicos e institucionais que podem dificultar ou melhorar a capacidade de extrair retornos econômicos deste mercado.

Da mesma maneira, para Manigart, Pruthi & Bruining (2007), os recursos humanos são valiosos no que diz respeito às habilidades de superação dos obstáculos que a estratégia de internacionalização provoca inevitavelmente.

Entretanto, há opiniões divergentes dos autores da VBR em relação às características referentes à valiosidade, raridade e *insubstituibilidade* dos recursos humanos, presentes nas organizações. Segundo Amit, Schoemaker (1993), tais características não se encontram presentes nos recursos humanos devido ao treinamento que a empresa poderá disponibilizar a esses recursos, os quais, uma vez treinados, alinhados com o objetivo da empresa, poderão ser facilmente mobilizados e/ou transferidos para os concorrentes, isto é, por apresentarem características de fácil transferência, perde-se a raridade.

Já Barney (1991), Wright, Dunforde & Snell (2001) consideram os recursos humanos como fonte de vantagem competitiva, por apresentarem as características de inteligência, bom senso, experiência e habilidades dos gestores e indivíduos que compõem a organização. Wright, McMahan & McWilliams (1994) também acreditam que esses recursos são fontes de vantagem competitiva nas organizações por apresentarem a força de trabalho com inteligência, habilidades, ações decisivas, poder de relacionamento, conhecimento profundo dos produtos, clientes e processos que proporcionam práticas no envolvimento de criar, administrar, alterar os recursos valiosos, raros, de difícil imitação pertinentes à organização.

No que diz respeito ao mercado internacional, Raymond et al. (2014) consideram que a capacidade de gestão dos recursos humanos é considerada como fator único, não imitável, desenvolvida pelas empresas, pois permite o fornecimento de produtos e serviços de qualidade superior aos clientes, diferenciando-se assim dos seus concorrentes nesse mercado altamente competitivo.

Conforme apontam Estivalet et al (2012), a partir das exigências do mercado internacional, permanecerão as empresas que melhor se adaptam, especialmente nos recursos humanos e em suas práticas de gestão. Pois, essa ação é consequência das alterações nas relações de trabalho e na forma de gerenciamento das pessoas cujo propósito é de cumprir a estratégia da empresa nesse mercado, conforme a abordagem da teoria das Capacidades Dinâmicas.

3 Procedimentos Metodológicos

A abordagem de pesquisa empregada na pesquisa que gerou este artigo foi a qualitativa, que para Diehl, Tatim (2004), Yin (2005), permite descrever a complexidade de determinados problemas e a interação de certas variáveis, de uma maneira que o pesquisador compreenda e classifique os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, cuja análise é de difícil quantificação. No caso deste artigo, a finalidade foi compreender, classificar e descrever a importância dos recursos humanos e a necessidade de adaptação diante da variável de internacionalização.

A partir da abordagem selecionada, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e multicasos. A fim de atender à pesquisa bibliográfica, a base teórica utilizada foi a contextualização da internacionalização das empresas e a exportação como um dos modos de entrada no mercado internacional, posteriormente, as teorias da VBR e das Capacidades Dinâmicas, a fim de explicar a importância dos recursos internos da empresa, assim como, a necessidade de reconfiguração, adaptação desses recursos, com foco nos Recursos Humanos e sua gestão visando ao mercado internacional.

Utilizou-se do estudo de caso, de acordo com Yin (2005), pois, permite a proximidade do pesquisador com o objeto de estudo. A proximidade permitiu a elaboração de relatos e análises que privilegiam aspectos internos e particulares dos casos estudados como, a compreensão do comportamento e reação dos entrevistados diante das questões aplicadas, interação com os pesquisados e a percepção da dinâmica existente da gestão dos recursos humanos.

O número de casos selecionados para o presente estudo, nove (09) está de acordo com Eisenhardt (1989), no qual a seleção de até dez (10) casos é considerada ideal para o pesquisador trabalhar com a análise dos dados coletados.

Para a seleção das empresas estudadas, utilizou-se dos dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), órgão pertencente ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIDIC), que disponibiliza a relação de empresas exportadoras brasileiras. Após o filtro realizado nesta relação, visando à análise somente de empresas alimentícias exportadoras, com o recorte geográfico daquelas instaladas no Estado de São Paulo, apresentação da receita proveniente da exportação no ano de 2015, formou-se a amostra da metodologia de multicasos, de acordo com o quadro 1.

| Empresas | Segmento |
|-----------------|--|
| A | Café torrado e não descafeinado. |
| B | Fabricação de cana; outros açúcares de cana, em bruto, sem adição de aromatizantes ou de corantes. |
| C | Frigorífico. |
| D | Concentrado de frutas. |
| E | Mel natura. |
| F | Frigorífico. |
| G | Alimentos industrializados que têm como base o amendoim. |
| H | Cereais e leguminosas beneficiados, farinhas, amidos e féculas. |
| I | Mel processado com a composição extrato de própolis. |

Quadro 1 – Segmento das empresas estudadas

Fonte: Elaborado pela autora com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas das empresas (CNAE).

O artigo desenvolveu-se a partir do objetivo descritivo, que para Gil (2002), estabelece as relações entre as variáveis e identifica a natureza do processo. Selecionou-se, portanto, a pesquisa descritiva a fim de estabelecer as relações das respostas dos entrevistados, com o intuito de identificar a natureza dos porquês e razões dos recursos humanos e a sua gestão, assim como a necessidade de adaptação serem importantes diante do mercado internacional.

Utilizou-se do formulário estruturado para a coleta de dados, baseado em perguntas pré-formuladas por meio da pesquisa bibliográfica estudada, permitindo uma melhor condução da entrevista, de forma coerente com as questões aplicadas e assim, possibilitou analisar a importância dos recursos humanos e suas práticas de gestão visando à internacionalização.

A aplicação do formulário foi na presença de gestores dos recursos humanos e, em alguns casos, diante da presença dos diretores das empresas. A partir de uma escala ordinal de valor do tipo Likert, os entrevistados atribuíram níveis de importância em relação às características e práticas de gestão dos recursos humanos, onde: 0 (não se aplica); 1 (nenhuma importância); 2 (pouco importante); 3 (importante); 4 (muito importante) e 5 (indispensável). Quanto à necessidade de adaptação, os pesquisados puderam responder: 0 (não se aplica); 1 (nenhuma); 2 (pouca) e 3 (muita).

Após a coleta dos dados, os resultados foram analisados por meio da análise descritiva, permitindo caracterizar a importância dos recursos humanos e seu processo de gestão, de acordo com a opinião dos entrevistados, assim como a necessidade de adaptação diante do mercado internacional.

4 Resultados e Discussão

Primeiramente, caracterizou-se as empresas estudadas, em que foi possível identificar o ano de fundação e da entrada no mercado internacional, além de dados relacionados ao faturamento da empresa, conforme o quadro 2.

| Empresas | Ano de Fundação da Empresa | Entrada no Mercado Internacional | Anos contínuos no Mercado Internacional | Faturamento (R\$ milhões) | Faturamento com exportação (%) 2015 |
|-----------------|-----------------------------------|---|--|----------------------------------|--|
| A | Até 1980 | Antes 2000 | Mais de 9 | Até 50 | 1 |
| B | Até 1980 | Antes 2000 | De 3 a 6 | Até 500 | 100 |
| C | Após 2001 | Após 2001 | Mais de 9 | Até 500 | 20 |
| D | Após 2001 | Após 2001 | Mais de 9 | Até 50 | 38 |
| E | 1981-1990 | Antes 2000 | Mais de 9 | Até 50 | 100 |
| F | 1991-2000 | Após 2001 | Mais de 9 | Acima de 500 | 10 |
| G | Até 1980 | Antes 2000 | Mais de 9 | Acima de 500 | 2,5 |
| H | Após 2001 | Após 2001 | De 3 a 6 | Até 50 | 95 |
| I | 1981-1990 | Antes 2000 | Mais de 9 | Até 10 | 70 |

Quadro 2 - Caracterização das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Os resultados encontrados apontam para uma maior incidência de empresas fundadas antes do ano 2000, (seis delas), sendo que destas, apenas uma entrou no mercado internacional após 2001. O ano de 2000 foi utilizado como referência para determinar a entrada de empresas brasileiras no mercado internacional em função do maior destaque que as exportações ganharam a partir deste período. Quanto à atuação ininterrupta no mercado internacional, a maior parte das empresas, isto é, 78% atuam há mais de nove anos, sendo que deste total, os resultados das percentagens são iguais em relação ao faturamento, isto é, 25% faturam até R\$ 50 milhões, 25% até R\$ 500 milhões e 25% acima de R\$ 500 milhões, sendo que apenas uma empresa fatura até R\$ 10 milhões.

Percebe-se que a atuação ininterrupta no mercado internacional destas empresas não está relacionada diretamente aos valores de faturamento, visto que as empresas A e D têm atuação ininterrupta há mais de nove anos no mercado internacional e um faturamento de até R\$ 50 milhões, enquanto a empresa B, com atuação somente de dois a três anos, apresenta faturamento de até R\$ 500 milhões.

Foi possível verificar que 33% das empresas possuem nas exportações, sua principal base de receita, representando entre 95% a 100% do valor faturado.

Duas dessas empresas faturam até R\$ 50 milhões e a outra até R\$ 500 milhões. Esse fator demonstra que independente do faturamento total obtido, estas empresas prezam e se

preocupam com a qualidade dos seus produtos e processos visando à internacionalização, devido ao alto percentual de seu faturamento alcançado ser proveniente do mercado externo. Assim como ocorre com a empresa C, mesmo que o seu faturamento seja de até R\$ 10 milhões, 70% dele é obtido com exportação. As demais empresas (56%) com faturamento variando de até R\$ 50 milhões, até acima de R\$ 500 milhões apresentam um faturamento com a exportação abaixo de 40%.

A partir do gráfico 1 é possível perceber, segundo os entrevistados, as características dos recursos humanos e suas práticas de gestão de maior importância como um diferencial competitivo na empresa diante do mercado internacional.

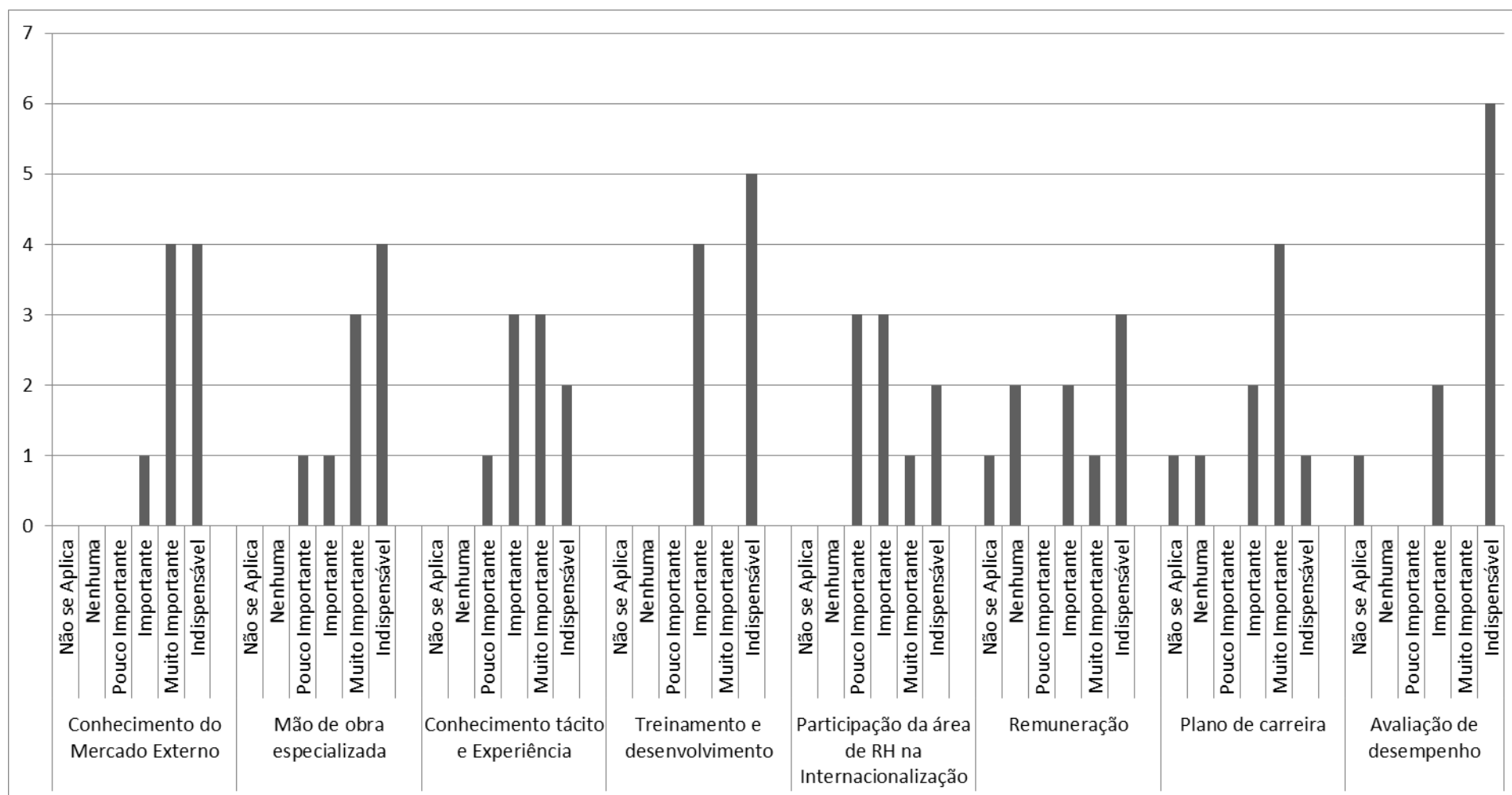


Gráfico 1 – Importância dos recursos humanos para o mercado internacional, segundo o número de empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo

A pesquisa apontou que a maioria (seis) dos entrevistados considera a prática de avaliação de desempenho indispensável, no que diz respeito ao diferencial competitivo da empresa no mercado internacional. Esse resultado pode ser corroborado por Dowling, Festing & Engle (2008), Nogueira, Barreto & Delgado (2013), ao considerarem a mensuração e gerenciamento do desempenho dos profissionais como um dos principais processos em um ambiente internacional.

De acordo com os entrevistados, as avaliações de desempenho estão relacionadas especialmente às normas e valores do mercado internacional no que diz respeito às exigências das certificadoras, que avaliam os profissionais de acordo com os procedimentos internos da empresa no que tange às normas de qualidade e segurança alimentar.

Da mesma maneira, os resultados indicaram que as empresas pesquisadas também prezam pela prática de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, sendo que cinco gestores consideram esta prática indispensável e quatro importantes como um diferencial competitivo da organização no mercado internacional. Esse resultado é corroborado por Wright, McMahan & McWilliams (1994) ao considerarem que esta prática de gestão pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável na empresa.

Os recursos humanos, ao serem treinados e desenvolvidos nas organizações pesquisadas, de acordo com os objetivos, metas empresariais e de uma maneira combinada ao fator tempo e experiências adquiridas, passam a apresentar uma das características de fatores únicos (*a path dependence*) e fazem com que as organizações desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis diante do mercado internacional. Esse resultado, discorda da opinião de Amit, Schoemaker (1993), em que os recursos humanos não apresentam valiosidade e raridade, devido ao treinamento que a empresa poderá disponibilizá-los, os quais, uma vez treinados, alinhados com o objetivo da empresa, poderão ser facilmente mobilizados e/ou transferidos para os concorrentes. Porém, identificou-se na pesquisa, que para estes recursos desenvolvidos nas empresas, os seus fatores são únicos e pertinentes à empresa, isto é, mesmo que esses sejam transferidos para outra organização, suas características desenvolvidas estão de acordo com os objetivos, metas, experiências da empresa em que o próprio recurso foi desenvolvido.

Identificou-se que oito entrevistados consideram o conhecimento dos funcionários, em relação ao ambiente internacional, como muito importante e/ou indispensável em relação a um diferencial competitivo nas empresas pesquisadas. Esse resultado corrobora com a opinião de

Barney (1991), Wright, Dunforde & Snell (2001), ao mencionarem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva nas organizações.

Ainda, em termos destas três características dos recursos humanos: i) mão de obra especializada; ii) treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos; iii) conhecimento tácito, por meio das experiências acumuladas, desenvolvido na empresa, também foram consideradas importantes (apresentando importância igual ou superior de 4 dos entrevistados) para o alcance do diferencial competitivo e apresentam comumente a característica do conhecimento.

Os resultados da pesquisa corroboram com as considerações de Barney (1991), Wright, Dunforde & Snell (2001) por classificarem os recursos humanos como fonte de vantagem competitiva nas empresas, devido às características do bom senso (identificado o conhecimento tácito, por meio das experiências acumuladas) conhecimento (do mercado externo) e habilidades dos gestores e demais funcionários que fazem parte da organização (os quais incluem, a mão de obra especializada dos funcionários e treinamento e desenvolvimento transmitido pelos gestores).

Em termos de adaptação dos recursos humanos, visando ao mercado internacional, os entrevistados responderam se houve a necessidade de nenhuma, pouca ou muita adaptação em relação às características dos recursos estudados, conforme o gráfico 2.

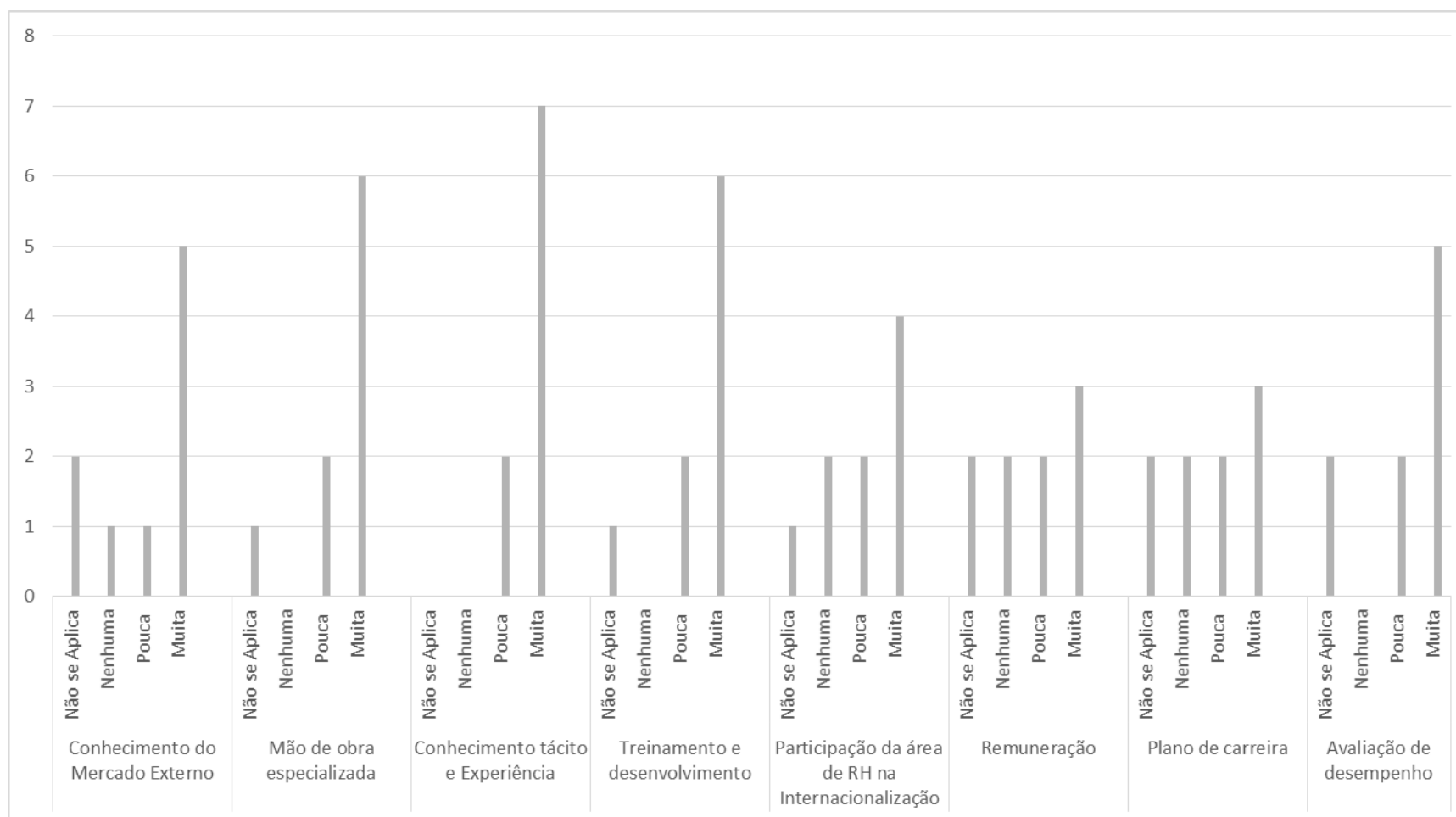


Gráfico 2 – Necessidade de adaptação em relação às características dos Recursos Humanos, segundo o número de empresas.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Identificou-se que as mesmas características dos recursos humanos consideradas de maior importância nas empresas exportadoras, i) conhecimento do mercado externo; ii) mão de obra especializada; iii) conhecimento tácito e experiência; iv) treinamento e desenvolvimento; v) avaliação de desempenho, também foram consideradas, por meio da análise dos dados (superior ou igual a cinco citações) como de maior necessidade de adaptação. Percebeu-se que todas essas características têm em comum o fator conhecimento, inclusive a avaliação de desempenho, em que os gestores ao avaliarem os profissionais, identificam se as habilidades e atitudes desses estão de acordo com o conhecimento e o saber teórico, oferecidos por meio do treinamento e desenvolvimento da organização.

Assim, mesmo que as empresas já estejam inseridas no mercado internacional, percebeu-se a necessidade, na perspectiva das organizações analisadas, da aquisição de novos conhecimentos técnicos, seja por meio da contratação de um novo profissional com conhecimento específico (como em um dos casos - engenheiro de alimentos), seja por meio de obtenção e transmissão deste tipo de conhecimento, através de treinamento e desenvolvimento.

O treinamento e desenvolvimento também foram considerados pelos gestores, como de maior necessidade de adaptação. Ao menos duas empresas (F, I) informaram que foram criados programas e incentivos para que os funcionários tivessem um conhecimento mínimo na língua inglesa, que lhes permitissem compreender os formulários e etiquetas que eram afixados aos produtos.

Infelizmente os programas foram descontinuados pela falta de interesse dos funcionários em participarem do programa. Na empresa H, houve a necessidade de o gestor treinar a recepcionista em como atender e direcionar ligações com frases chaves na língua inglesa, sem o poder de resolução de problemas fora do contexto treinado.

Em outras empresas o treinamento e desenvolvimento estão voltados para a qualidade, segurança alimentar referente às normas das certificadoras. Ao treinarem e desenvolverem os recursos humanos de modo constante, as empresas pesquisadas fazem com que esses recursos se adequam conforme as exigências internacionais, aumentando a capacidade competitiva no mercado internacional.

Em relação às demais características dos recursos humanos, como a participação destes no processo de planejamento de internacionalização, plano de carreira, sistemas de remuneração, os entrevistados não consideram importantes, como um diferencial competitivo, e também não as classificam como de uma maior necessidade de adaptação.

Portanto, não há a preocupação dos diretores e gestores em adaptar estes processos de gestão nas organizações visando à internacionalização, por acreditarem que a forma como estes fatores estão sendo trabalhados já atendem às necessidades da empresa.

Embora a remuneração tenha sido classificada como importante, muito importante e indispensável (totalizando seis respostas) no que diz respeito a um diferencial competitivo no mercado internacional, essa prática de gestão é considerada (também por seis entrevistados) como de pouca e/ou nenhuma necessidade de adaptação, após o início da internacionalização. Assim, na mesma proporção em que os gestores consideram a remuneração importante, como um dos diferenciais competitivos no ambiente externo, estes não consideram que devem adaptar esta prática a fim de atender ao mercado internacional.

5 Considerações Finais

Os fatores de avaliação de desempenho, conhecimento, treinamento e desenvolvimento foram as características dos recursos humanos que tiveram importância diante do mercado internacional.

Quanto à necessidade de adaptação, visando à internacionalização, as mesmas características foram identificadas como as variáveis de maior necessidade.

Por outro lado, a participação dos recursos humanos no processo de planejamento de internacionalização, o plano de carreira e sistemas de remuneração, não foram considerados importantes diante do mercado internacional e também não foram classificados com maior necessidade de adaptação, a fim de atender ao mercado estrangeiro. Entretanto, considera-se necessário atribuir importância significativa em relação a tais características e práticas de gestão, a fim de as empresas permanecerem competitivas no mercado externo e setor de atuação.

Os recursos humanos ao serem treinados e desenvolvidos pela empresa, e também por apresentarem a característica de *path dependence*, podem ser considerados valiosos (por explorarem as oportunidades do mercado internacional e neutralizar as ameaças externas), raros (a aplicação do conhecimento, adquirido por meio do treinamento e desenvolvimento, no mercado apresenta vantagem competitiva), insubstituível (imitação imperfeita por outro profissional, devido ao conhecimento adquirido com o tempo e experiências singulares), e com baixo grau de substitutibilidade (conhecimento insubstituível, mesmo que outra pessoa seja contratada e treinada, não há o poder de substituir o conhecimento adquirido devido ao

tempo, experiência vivida pelo funcionário já contratado na empresa) de uma maneira corroborada por alguns autores da VBR. Conclui-se que, algumas características e práticas de gestão dos recursos humanos são importantes, que por meio dessas, os fatores humanos podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva nas organizações, diante do mercado internacional.

Referências

- ABIA - Associação brasileira das indústrias de alimentação. (2015). *Alimentos prontos “made in Brazil” ganham mercado externo*. Recuperado de: <<http://oglobo.globo.com/economia/alimentos-prontos-made-in-brazil-ganham-mercado-externo-19256277>>.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29-49.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Armstrong, C.E.; Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B.; Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (1), 175-190.
- Barney, J. B.; Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (1), 175-190.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-yr retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 17 (6), 643-650.
- Borini, F.M.; Floriani, D. E.; Fleury, M.T.L. (2012). Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. *Revista Administração de São Paulo*, 47 (4), 596-608.
- Cignacco, B. R. (2009). *Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas* (3. ed.) São Paulo: Saraiva.

Cozzarin, B.P.; Barry, P. (1998). Organizational structure in agricultural production alliances. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (2), 149-165.

Diehl, A. A.; Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson: São Paulo.

Diericx, I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation an sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1.504-1.511.

Dowling, P. J.; Festing M.; Engle A. D. (2008). *International human resource management*. (1. ed.) London: South Western Cengage Learning.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10), 1105-1121.

Estivaleta, V. F. B.; Lobler, M.L; Visentini, M.S.; Andrade, T. (2012). O perfil da área de recursos humanos de uma empresa brasileira internacionalizada sob a perspectiva de seus colaboradores. *Gestão & Planejamento-G&P*, 13 (3), 594-614.

Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11 (1), 57-78.

Forte, S. H. A. C.; Moreira, M. Z. (2007) Competitividade internacional baseada em recursos - estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 9 (17), 27-52.

Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. In: Gil A. C. (org.) *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.) São Paulo: Atlas, 41-57.

GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Califórnia Management Review*, 1 (16), 114-135.

Guedes, A.; De Araújo, D. L. A.; Ornellas, R. S. (2012). Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda. In: Simpósio de Administração da Produção, logística e operações internacionais Simpoi, 15, Brasil. *Anais...* São Paulo, 1-17.

Helfat, C. E.; Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11 (4), 725-760.

Knight, G. A.; Cavusgil, S. T. (2004). Born global. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124–141.

Kovacs, E.P.; Moraes, W.F.A.; Oliveira, B.R.B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, 14 (esp.), 17-29.

Lakatos, E.M., Marconi, M.A. (2008). *Metodologia científica*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.

Madeira, A.B.; Silveira, J.A.G. (2013). *Internacionalização de empresas: teorias e aplicações*. (1. ed.) São Paulo: Saint Paul.

Malafaia, G.C.; Barcellos, J.O.J. (2007). Sistemas agroalimentares locais e a visão baseada em recursos: construindo vantagens competitivas para a carne bovina gaúcha. *Revista de Economia e Agronegócio*, 5 (2), 25-50.

Manigart, S.; Collewaert, V., Pruthi, S.; Lockett, A.; Bruining, H.; Hommel, U.; Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalization of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3 (1), 1-26.

Moreira, R.; Fonseca, P. (2015). As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. *Sebrae, Brasil*, 1 (esp.), 1-38.

Morris, S.S.; Snell, S. A.; Wright, P. M. A. (2005). Resource-based view of international human resources: toward a framework of integrative and creative capabilities. *Center for advanced Human Resources Studies*, 5 (16), 3-24.

Mugera, A.W. (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based theory to human resources. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15 (4), 27–48.

Nogueira, A.M; Barreto, M.S.P.; Delgado, M.P. (2013). Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 8 (1), 48-67.

Oening, K. S. (2001). Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. *Revista de Negócios*, 15 (29), 45 – 56.

Raymond, L.; Pierre, J.S.; Uwizeyemungu, S.; Dinh, T. L. (2014). Internationalization capabilities of SMEs: a comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. *Journal of International Entrepreneurship*, 12 (3), 230-253.

Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. (2. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Sapienza, H. J.; Autio, E.; George, G.; Zahra, S. (2004). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 (94), 914-933.

Sharma, V. M.; Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (1), 1-18.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (17), 509-533.

Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 21-42.

Wernefelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Wolf, L.; Hamacher, S.; Scavarda, L.F. (2014). Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV : A multiple case study. *Production*, 24 (3), 687–699.

Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), 701-721.

Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zen, A. C. (2012). O Processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa Valduga. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7 (1), 123-148.

Zen, A. C. *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França*. (2010). Porto Alegre: UFRGS. 219 f. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.