

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DA CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA

RESUMO

Este estudo analisa o processo de internacionalização de empresas de médio porte da cadeia coureiro-calçadista, localizadas no Vale dos Sinos, região Sul do Brasil. São analisados os casos de duas empresas do elo componentes para calçados, indicadas por empresários da cadeia coureiro-calçadista como as mais destacadas do Vale dos Sinos em práticas de internacionalização no referido elo. O objetivo do estudo é identificar os recursos que essas empresas mobilizam para desenvolver o processo de internacionalização. O conceito de competências organizacionais provê a base teórica para a interpretação dos dados. Os resultados mostram que a internacionalização dessas empresas apóia-se em uma combinação de recursos associados a três competências: (a) domínio da tecnologia de processo; (b) capacidade de entender os mercados e (c) a habilidade de agregar parceiros. Os casos reforçam o entendimento da internacionalização como um processo de aprendizagem que, aqui, corresponde à exposição dessas empresas a demandas de clientes internacionais desde os anos 1980, por força da dinâmica da cadeia produtiva do setor de calçados.

Fábio Dal-Soto

UNICRUZ

Ely Laureano Paiva

UNISINOS

Yeda Swirski de Souza

UNISINOS

ABSTRACT This study analyzes the internationalization process of medium sized companies of the leather-footwear supply chain, located in the Sinos Valley, in the southern region of Brazil. The two cases of footwear component companies were identified by entrepreneurs from the leather-footwear supply chain as the most outstanding from the Sinos Valley in internationalization practices. Thus, this study aims to identify which resources those companies mobilize to develop their internationalization process. The organizational competence concept provides the theoretical base for the data interpretation. The results show that the internationalization of those companies is related to a combination of resources associated to three competences: (a) process technology domain; (b) market understanding ability and (c) the ability of joining partners. The cases reinforce the understanding of the internationalization as a learning process that has integrated these companies to the international footwear supply chain dynamics since the eighties.

PALAVRAS-CHAVE Internacionalização, competências organizacionais, competitividade, setor de componentes para calçados, pequenas e médias empresas

KEYWORDS Internationalization, organizational competences, competitiveness, footwear components industry, small and medium size companies.

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem se processado de diversas formas e em diversos setores. Países como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Suécia, entre outros, demonstram evoluções qualitativas e quantitativas em relação ao processo de internacionalização das empresas por meio do envolvimento acelerado ou gradual com o mercado externo. Apesar de enfrentar várias dificuldades, empresas oriundas de países em desenvolvimento também têm demonstrado a capacidade de competir em mercados globais (Rocha e Arkader, 2002). No caso brasileiro, a internacionalização das empresas tem se processado de forma lenta e tardia (Rocha, 2002). Mesmo assim, algumas empresas brasileiras passam por evoluções e experiências significativas em direção ao mercado internacional, principalmente após a abertura da economia nacional, ocorrida na década de 1990.

Dentre os setores brasileiros internacionalizados, a cadeia coureiro-calçadista apresenta importante papel no quadro geral das exportações brasileiras. Em 2001, por exemplo, as exportações dessa cadeia atingiram US\$ 3,2 bilhões e representaram, aproximadamente, 5,5% do valor total exportado naquele ano (MDIC, 2002). Embora existam dados agregados que revelam um quadro aparentemente positivo da atividade exportadora do setor coureiro-calçadista, ainda são escassos os estudos voltados à análise dos fatores determinantes da competitividade internacional dessa cadeia e focados nas estratégias e competências das firmas individuais.

Considerando esses aspectos, o presente trabalho estabeleceu como objeto de estudo a análise do processo de internacionalização de duas empresas do setor de componentes,¹ localizadas no Vale dos Sinos.² As empresas investigadas foram consideradas por empresários da cadeia coureiro-calçadista como detentoras das melhores práticas do Vale dos Sinos em relação à atividade internacional no elo em que atuam.

A partir desse foco, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: como duas empresas do setor de componentes do Vale dos Sinos estão desenvolvendo seus processos de internacionalização por meio das competências organizacionais? Pretende-se, como objetivo, identificar os recursos que essas empresas mobilizam para desenvolver o processo de internacionalização. Para isso, os casos investigados são analisados tendo-se em conta o conceito de competências organizacionais, utilizado aqui para estabelecer a relação entre os recursos da empresa e sua competitividade internacional.

Nas seções que se seguem, são apresentados os pressu-

postos teóricos do trabalho, os aspectos metodológicos, os resultados e discussão dos casos investigados e, por fim, as conclusões.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO

O conceito de internacionalização e a Escola de Uppsala

A internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra “processo”, essa definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas por meio de etapas sequenciais rígidas e impositivas (Andersen, 1993). No entanto, o processo de internacionalização ocorre tipicamente de forma gradual ou incremental devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado (Johanson e Vahlne, 1977; Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Os processos de internacionalização são estudados sob diferentes perspectivas teóricas, tais como: a Escola de Uppsala, com uma abordagem de aprendizado baseado na experiência; a perspectiva de planejamento sistemático, baseada nos princípios da racionalidade econômica; e a perspectiva contingencial, que enfatiza o impacto de fatores contextuais (Lei, Li e Dalgic, 2004). Dentre essas perspectivas, o presente estudo aborda a Escola de Uppsala como base explicativa parcial para os casos em análise.

Apesar dos avanços no pensamento administrativo identificáveis desde o início do século XX, por meio de autores como Taylor, Fayol, Mayo, Follett, Barnard, Weber, Selznick, entre outros, na área de economia ainda havia um foco preferencial nos aspectos relacionados ao ambiente econômico e pouca ênfase no que ocorria dentro da firma até a metade desse mesmo século. Os aspectos macro eram os que realmente importavam até então, destacando-se aqueles relacionados ao comércio internacional. Em princípios da década de 1960, com os trabalhos pioneiros de Edith Penrose, Richard Cyert e James March e, posteriormente, de Yair Aharoni, a teoria da firma deixou de ser examinada puramente do ponto de vista econômico para se tornar um campo independente de pesquisa. Baseando-se nesse arcabouço teórico, uma linha de pensamento distinta foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, mediante estudos do processo de internacionalização das empresas suecas (Hemais e Hilal, 2002).

Um dos pressupostos subjacentes do modelo da Escola de Uppsala é que a internacionalização da firma, seja por meio de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. A busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre quando este já está saturado e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma. Com o avanço dos estudos, essa linha de pensamento ultrapassou os limites da teoria econômica para abranger também a teoria do comportamento organizacional. Posteriormente, a Escola de Uppsala expandiu seu raio de influência para todos os países escandinavos, e criou-se, então, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais (Hemais e Hilal, 2002).

Os estudos realizados pelos pesquisadores nórdicos têm servido de base para diversas pesquisas atuais sobre o processo de internacionalização de empresas. Uma revisão do desenvolvimento dos estudos realizados pelos pesquisadores nórdicos pode ser encontrada no estudo de Björkman e Forsgren (2000).

De acordo com os pesquisadores da Escola Nórdica, a incerteza quanto aos mercados estrangeiros está relacionada com a distância psicológica ou psíquica, ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Portanto, a distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países (Hemais e Hilal, 2002; Melin, 1992; O'Grady e Lane, 1996). Pode-se considerar que a distância psíquica é multidimensional, incluindo, além dos aspectos culturais tradicionais, a qualificação da mão-de-obra local, a estabilidade sociopolítica, as políticas governamentais e as experiências prévias no país (Child, Hong Ng e Wong, 2002).

Como parte de um mecanismo básico de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) apresentam uma classificação do conhecimento dentro de uma perspectiva mercadológica. Nessa perspectiva, o conhecimento pode ser distinto entre conhecimento geral e conhecimento específico. O conhecimento geral de mercado caracteriza-se por métodos de *marketing*, características comuns de certos tipos de clientes, entre outros. Esse tipo de conhecimento pode ser frequentemente transferido de um país para outro, o que facilita o crescimento lateral da empresa, ou seja, o estabelecimento de atividades tecnicamente similares em ambientes de negócios dissimilares. Como a própria expressão já indica, o conhecimento específico de mercado refere-se às características de um determinado mercado nacional, como padrões culturais,

estrutura do sistema de mercado, entre outras. Esse tipo de conhecimento pode ser adquirido principalmente por meio de experiências no próprio mercado.

Para qualquer tipo de empresa, como a expansão vertical é muitas vezes descartada como sendo incerta ou não lucrativa, a alternativa, então, dirige-se à expansão geográfica para locais com características mais similares às bases de operações da empresa. Subentende-se, então, dentro dessa perspectiva, que o processo de internacionalização não é uma seqüência de passos planejados e deliberados baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental, na qual se visa a uma aprendizagem sucessiva por meio do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (Hemais e Hilal, 2002). Na visão da Escola de Uppsala, o processo de internacionalização consiste basicamente em três principais etapas que envolvem decisões não necessariamente seqüenciais, que são: estabelecimento de canais de exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas e estabelecimento de subsidiárias de produção no próprio país estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977).

No entanto, os próprios pesquisadores, como Johanson e Vahlne, reconheceram que o modelo de Uppsala possui um poder explanatório maior nos estágios iniciais do processo de internacionalização, ou seja, nas formas de baixo comprometimento com o mercado externo, como, por exemplo, a exportação. Devido ao seu fundo comportamental, esse modelo aplica-se melhor em firmas inexperientes (Barretto, 2002). Embora as teorias sobre internacionalização pareçam explicar satisfatoriamente o movimento das empresas no processo de inserção internacional, nenhuma teoria parece ser capaz de explicar todos os aspectos da internacionalização para todas as empresas (Sacramento, Almeida e Silva, 2002).

A identificação de competências associadas à internacionalização permite um novo entendimento acerca dos fatores implicados nesse processo. Em lugar de encontrar uma abordagem capaz de descrever um processo de internacionalização, o conceito de competências favorece a análise dos recursos utilizados e da maneira como são mobilizados a fim de que ocorram as operações implicadas na internacionalização.

Competição baseada em competências

Diferentes conceitos e diferentes dimensões marcam a apropriação do termo “competência” no ambiente empresarial quanto no acadêmico (Fleury e Fleury, 2001; Ruas, 2001). Em relação ao termo “competências organizacionais”, Leonard-Barton (1992) menciona o fato de o mesmo possuir diversas terminologias na literatura relacionada,

tais como: competências essenciais, competências distintivas, competências específicas de uma firma, desenvolvimento de recursos e ativos invisíveis. Independentemente da terminologia, é importante destacar que o conceito de competência organizacional fundamenta-se na associação dos recursos da empresa com seu desempenho (Oliveira Jr., 2001). Devido à abrangência do termo competências nas organizações e do vasto conteúdo que integra cada uma das dimensões da competência, os conceitos de competências adotados neste trabalho referem-se especificamente ao campo da administração estratégica.

As competências organizacionais são definidas como aprendizagens coletivas na organização, especialmente relacionadas com a coordenação das diversas habilidades de produção e como integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Ao contrário dos ativos físicos, as competências organizacionais não se deterioram com o tempo e/ou uso, mas aumentam de acordo com a aplicação e o compartilhamento. No entanto, essas competências necessitam ser criadas e protegidas como elos que relacionam os negócios da empresa e como alternativas para o desenvolvimento de novos negócios. A fim de identificar as competências organizacionais, três pontos devem ser observados (Prahalad e Hamel, 1990):

- a) prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados;
- b) contribuir de forma significativa para os benefícios percebidos pelo cliente no produto final; e
- c) ser de difícil imitação pelos competidores, ou seja, a competência deve ser dotada de uma harmonização complexa de tecnologias individuais e habilidades de produção que dificulta a cópia da mesma. Alguns aspectos, como as aquisições de tecnologias, podem ser de acesso relativamente fácil a todos os competidores, porém outros, como a aprendizagem e a coordenação interna, são singulares nas empresas, o que dificulta a imitação.

As barreiras à imitação tendem a aumentar com a dependência de caminho. Os padrões idiossincráticos de aprendizagem, de investimentos históricos e de desenvolvimento são exemplos de dependências de caminho que dificultam a imitação das competências organizacionais em razão da evolução histórica sob a qual a empresa construiu sua vantagem competitiva. No entanto, oportunidades futuras podem ser limitadas por essa dependência ao estreitar as alternativas estratégicas consideradas e ao tornar a empresa menos flexível e adaptável às mudanças ambientais. Portanto, implicações positivas e potencialmente negativas são causadas pela dependência de caminho (Lei, Hitt

e Bettis, 2001). Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que a essência das competências organizacionais está nos processos organizacionais que são formados pelos ativos da empresa e pela sua trajetória evolucionária.

Em suma, a competitividade em si deriva da habilidade de a empresa construir as competências organizacionais com um custo mais baixo e/ou de forma mais rápida que os competidores, a fim de gerar produtos inovadores em seus mercados. As capacidades de gestão para consolidar as habilidades de produção e tecnológica em competências que capacitam as unidades de negócio da empresa a adaptarem-se frente às oportunidades de mudança constituem-se em fontes reais de vantagem competitiva (Prahalad e Hamel, 1990).

Na competição em mercados internacionais, diferentes recursos têm sido apontados como chaves para a criação de vantagem competitiva, tais como: adequação de *design*, eficiência logística, atualização tecnológica, pesquisas de mercado, entre outros. Ao mesmo tempo, o perfil dos diversos atores do comércio internacional tem sofrido profundas e freqüentes mudanças com o aprendizado permanente imposto pelo fenômeno da globalização. Em consequência disso, o conhecimento tecnológico e operacional, em detrimento do custo da mão-de-obra ou da abundância de recursos naturais, torna-se ainda mais importante para a competitividade externa das exportações brasileiras (Fonseca, 2001).

O ambiente de negócios, com suas fronteiras cada vez mais permeáveis, admite a concepção da empresa atual não só como um conjunto de produtos para determinados mercados, mas como um portfólio de conhecimentos tecnológicos e de habilidades de gestão que compõe a competência organizacional e, conseqüentemente, seu diferencial competitivo. Nessa linha de pensamento, o foco está na capacidade de acumulação rápida dos novos conhecimentos e habilidades proporcionados pelo contato com o mercado externo e, também, na sua incorporação junto às competências organizacionais (Carvalho e Brasil, 1996).

Para as atividades internacionais, a experiência em mercados externos e a habilidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos com parceiros estrangeiros são importantes competências organizacionais (Sacramento, Almeida e Silva, 2002). Muitas vezes, as empresas exportam mais do que seus próprios produtos, ou seja, exportam também suas capacidades de projetar, produzir, gerenciar, entre outras. Isso pode ser descrito como a capacidade de entender os mercados. No entanto, uma capacidade isolada, como, por exemplo, a de produção, não representa a capacidade para ingressar ou entender novos mercados externos (Minervini, 2001).

Competências organizacionais e internacionalização

O estudo realizado por Knight e Cavusgil (2004) permite identificar três competências centrais que orientariam a internacionalização de empresas: o domínio da tecnologia de processo, a capacidade de compreender os mercados e a habilidade de agregar parceiros.

Como primeira competência, há o domínio da tecnologia de processo. Trabalhos como os de Carvalho e Brasil (1996), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fonseca (2001) destacam o papel da tecnologia para a entrada e sustentação de vantagens competitivas em mercados internacionais. Essa competência refere-se ao conhecimento, acumulado pela empresa ao longo do tempo, decorrente do desenvolvimento de suas atividades. Tal acúmulo pode-se refletir na redução de custos e na diferenciação dos produtos ou serviços atuais oferecidos ou na geração de novos produtos ou serviços pela empresa.

A segunda competência existente se relaciona à compreensão de mercados. Autores como Johanson e Vahlne (1977), Prahalad e Hamel (1990) e Minervini (2001) identificam a necessidade de entendimento do mercado como competência-chave para a conquista de vantagem competitiva. Em especial, os primeiros autores assinalam que esse entendimento é gradual e está estreitamente ligado à compreensão da distância psíquica.

Finalmente, autores como Holm, Eriksson e Johanson (1996) têm destacado as redes internacionais como competências importantes para a obtenção de resultados positivos em empresas internacionalizadas. Desse modo, a terceira competência se relaciona à habilidade da empresa em agregar parceiros para sustentar sua entrada e a manutenção de vendas em mercados internacionais, como abordado no estudo de Sacramento, Almeida e Silva (2002). A prática de estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros em detrimento do investimento direto em estágios iniciais do processo de internacionalização tem sido adotada por diversas empresas, principalmente aquelas que optam pelo baixo comprometimento de ativos no mercado internacional.

A análise das competências das empresas estudadas deu-se sob essas três competências organizacionais básicas citadas. Elas possuem um caráter complementar, pois um mesmo aspecto ou recurso de sustentação pode embasar mais de uma competência organizacional, e essa, por sua vez, pode auxiliar no desenvolvimento de outra competência. O foco, assim, foi na identificação dos recursos que sustentam essas competências nas empresas analisadas. Os recursos são particulares a cada empresa e podem diferir de acordo o seu negócio, seus objetivos e experiências com os mercados externos.

METODOLOGIA

Etapa preparatória

Esta etapa do estudo destinou-se à identificação das empresas do setor investigado com reconhecida e regular inserção internacional. Para isso, investigou-se junto a representantes de cinco empresas do setor calçadista e 22 empresas do setor de componentes, escolhidas aleatoriamente, qual(is) empresa(s) do setor de componentes do Vale dos Sinos possui(em) atividade(s) relevante(s) no mercado internacional. A utilização dessa enquete como subsídio parcial para a escolha das empresas participantes da próxima etapa da pesquisa espelha-se no estudo de casos múltiplos realizado por Fensterseifer e Gomes (1995), que identifica o comportamento de 12 empresas da indústria calçadista reconhecidas pelos diversos atores do complexo coureiro-calçadista como sendo as melhores práticas da indústria, em termos de estratégia de produção. Em suma, a etapa preparatória resultou numa lista de empresas do setor de componentes indicadas uma ou mais vezes, as quais, segundo a percepção das empresas participantes, possuem atuações relevantes no mercado externo.

Estudo de casos

Os critérios adotados para a seleção das empresas a serem investigadas foram os seguintes:

- a) número de indicações recebidas por empresa na etapa preparatória;
- b) porte ou tamanho da empresa. Baseia-se na mesma classificação adotada pela Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal), a qual, por sua vez, baseia-se no agrupamento das empresas realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Sebrae) através do número de funcionários; e
- c) regularidade das atividades com o mercado externo.

A escolha das empresas que seriam estudadas na segunda etapa da pesquisa iniciou-se pela sua ordenação decrescente, de acordo com o número de indicações recebidas na primeira etapa da pesquisa. As empresas que obtiveram no mínimo duas indicações foram submetidas ao segundo critério, e selecionadas somente as pequenas e médias (PMEs) devido ao seu papel na melhoria das condições sociais – papel histórico de geração de emprego e renda – e econômicas – aumento da eficiência produtiva numa cadeia produtiva específica –, e ao fenômeno da descentralização produtiva (Amato Neto, 2000), sendo predominantes no setor em análise. Por fim, as empresas restan-

tes foram submetidas ao terceiro critério, e selecionadas aquelas que mantiveram ininterruptas suas atividades com o mercado externo de 1998 a 2002. Este artigo apresenta os casos de duas empresas que satisfizeram a todos os critérios adotados e obtiveram as melhores classificações de acordo com o primeiro critério utilizado. Essas empresas são denominadas de forma fictícia: Empresa Alfa e Empresa Beta.

No desenvolvimento do estudo dos casos, utilizaram-se duas formas de coleta de dados primários: a) entrevistas semi-estruturadas: realizadas com os diretores da área comercial e com os assistentes de exportação, apoiadas em um roteiro previamente elaborado; e b) formulário de autopreenchimento: utilizado para coleta de dados categóricos e numéricos, os quais exigiram uma pesquisa nos próprios registros da empresa.

Obtiveram-se também dados secundários na *site* das próprias empresas na Internet, da Assintecal e da Secretaria de Comércio Exterior – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Secex-MDIC).

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados em seu conteúdo. Dados referentes ao desempenho do setor e às relações das empresas estudadas com as entidades de apoio foram consolidados por meio da confrontação entre os dados primários e secundários.

A fim de atender o objetivo do presente estudo, desenvolveu-se a metodologia de análise que se demonstra na Figura 1. Essa metodologia foi desenvolvida baseando-se nos aspectos teóricos abordados e nas entrevistas desenvolvidas nas empresas escolhidas e integra as categorias adotadas na análise dos casos. A mesma orientação foi seguida por Knight e Cavusgil (2004).

A metodologia proposta na Figura 1 pressupõe a integração de recursos para a formação das competências organizacionais como base para a competição internacional e a adequação delas com algumas características apresentadas no referencial teórico, como, por exemplo: prover acesso a uma ampla variedade de recursos, ser percebida pelos clientes e de difícil imitação pela concorrência.

RESULTADO E DISCUSSÃO DOS CASOS

Caso A: Empresa Alfa

A Empresa Alfa é uma empresa com mais de 40 anos de atividades, iniciadas em 1962. Atualmente, a Empresa Alfa possui duas unidades industriais: uma em Novo Hamburgo (RS), que pode ser considerada a principal, e outra em Pacatuba (CE), que atende, além do Ceará, os Estados da Bahia e da Paraíba.

A Empresa Alfa atua com produtos químicos para calçados e couros. Atualmente, a empresa atende a quatro diferentes mercados de acordo com o tipo de produto, a saber: construção civil, indústria coureiro-calçadista (participação de 31% no faturamento da empresa), indústria moveleira e indústria metal-mecânica.

Mesmo sabendo que o mercado doméstico apresentava alternativas de comercialização, ou seja, não estava saturado no final da década de 80, a Empresa Alfa se lançou no mercado externo com o objetivo inicial de ampliar seus mercados e suas vendas. Por isso, a internacionalização da Empresa Alfa ocorreu de forma proativa e planejada, utilizando-se de algumas vantagens competitivas já desenvolvidas no mercado doméstico. A primeira inserção internacional da empresa ocorreu por volta de 1988, por intermédio de exportações. As demais ações da empresa em direção ao mercado externo ocorreram também sob a forma de exportação, sempre à procura de um distribuidor local. Atualmente, a Empresa Alfa exporta para vários países, todos localizados na América. Em suma, analisando-se a trajetória de inserção internacional da Empresa Alfa, percebe-se que sua orientação está basicamente de acordo com alguns dos pressupostos do processo de internacionalização da Escola de Uppsala. Embora a empresa tenha se internacionalizado de forma planejada e seu mercado doméstico ainda apresente alternativas de comercialização, a Empresa Alfa está desenvolvendo um processo de envolvimento gradual com o mercado externo, com níveis crescentes de comprometimento.

Competência A: domínio da tecnologia de processo

O conhecimento da tecnologia de processo que a Empresa Alfa possui permite gerir de forma integrada os mesmos recursos para atender diferentes mercados, o que confere um domínio particular à empresa e dificulta a imitação pela concorrência e/ou por novos entrantes. No entanto, para possuir e sustentar esse domínio é necessária uma constante atualização através da busca de novas tecnologias, o que permite acompanhar a dinâmica do mercado e contrariar a lógica da depreciação.

Como a tecnologia atual de união dos componentes para formação do calçado baseia-se, em grande parte, nos adesivos, a possibilidade de substituição dos materiais utilizados na produção, sobre os quais a Empresa Alfa possui o conhecimento da tecnologia de processo, não é percebida como fácil pela empresa. O domínio da tecnologia de processo da Empresa Alfa permite a redução dos custos, com a otimização dos processos, e a melhoria da qualidade de seus produtos. Refletidos no produto final, o custo e a qualidade demonstram essa competência da

empresa que, dessa forma, pode ser percebida pelos clientes. Além disso, como ela detém o conhecimento de como os diversos clientes utilizam seus produtos, tem também a capacidade de disseminar as melhores práticas com a transferência de tecnologia de processos.

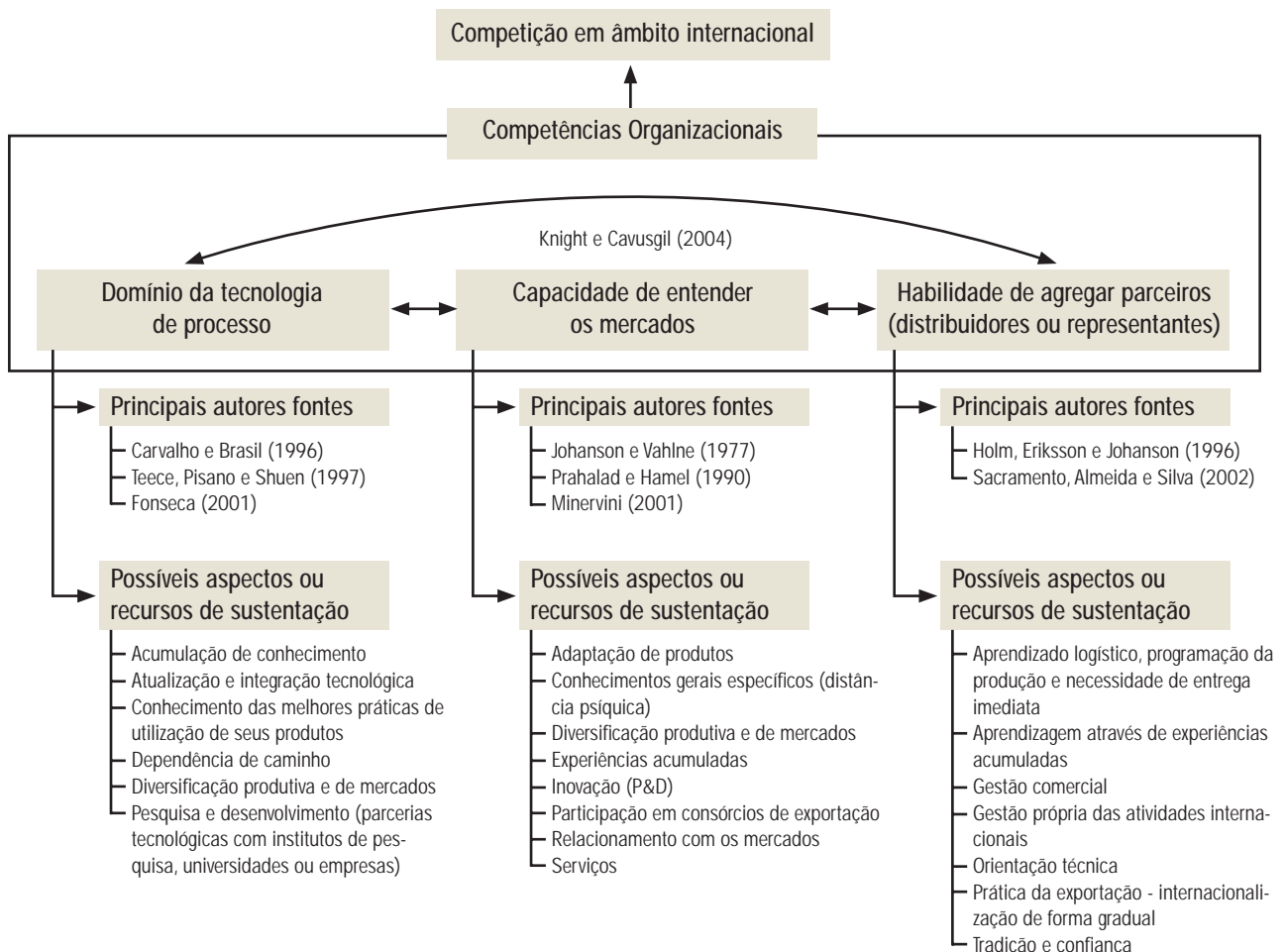
Diante da trajetória da Empresa Alfa, percebe-se que sua dependência de caminho tem sido positiva, pois a acumulação de conhecimentos tecnológicos e específicos ao seu negócio tem dificultado a imitação pela concorrência e possibilitado a diversificação produtiva e de mercados. No entanto, para a Empresa Alfa a capacidade de diversificação de mercados tem um lado positivo e um negativo. Por um lado, a empresa torna-se independente de um único setor, mas, por outro, existe a perda de foco devido às peculiaridades, às exigências e à necessidade do conhecimento aprofundado nos diferentes mercados atendidos.

Competência B: capacidade de entender os mercados

A empresa busca se diferenciar por meio de seu relacionamento com os mercados (*business to business – B2B*) e dos serviços oferecidos. O objetivo é a fidelização de seus clientes. Os serviços, em si, da Empresa Alfa são compostos pela pré-venda, em que a empresa realiza os testes e avaliações do sistema produtivo dos clientes, e pela pós-venda, na qual há o acompanhamento do desempenho dos produtos, realizando-se as correções necessárias no sistema produtivo do cliente.

Para oferecer os serviços de pós-venda para o mercado externo, a empresa realiza diversas atividades a fim de se adaptar. As análises e os estudos sobre os países são constantes e acumulados ao longo do tempo, englobando a região, a cultura, o clima, o idioma, entre outros aspectos. Em relação ao domínio de conhecimento sobre

Figura 1 – Metodologia de análise aplicada ao trabalho.



os mercados, a Empresa Alfa detém tanto conhecimentos gerais quanto específicos que podem ser aplicados neles e que dificultam a imitação dessa competência por meio do acúmulo de experiências. Como a forma de colar calçado é igual em todo o mundo, o conhecimento dos processos de colagem e dos produtos envolvidos constitui um conhecimento geral da empresa, possibilitando sua entrada em novos mercados. No entanto, existem características que variam entre países e entre empresas, como, por exemplo, a temperatura, o tempo para secar, a velocidade utilizada na produção, entre outras. Essas características geralmente geram adaptações nos produtos e constituem os conhecimentos específicos da empresa, os quais, de um lado, exigem maiores esforços para a entrada em novos mercados e, de outro, permitem que essa competência seja percebida pelos clientes.

Devido aos diferentes padrões internacionais dos produtos, a empresa avalia inicialmente aqueles que já estão presentes no mercado pretendido, por meio de amostras e análise da *performance* e, a partir disso, realiza as adaptações. Assim, a pesquisa e desenvolvimento (P&D) é uma das primeiras fases no processo de comercialização para o mercado externo e exige um esforço de conhecimento dos produtos que são consumidos no país, de seus atributos e forma de utilização, pois as variáveis diferem quando comparadas às do mercado doméstico.

A cooperação da Empresa Alfa com algumas empresas do setor de componentes no consórcio de exportação Shoe Solution organizado pela Assintecal também auxilia o entendimento dos mercados externos, mediante o compartilhamento e a troca de experiências. Para a Empresa Alfa, os mercados externos são considerados como uma extensão do mercado doméstico, pois, geograficamente, alguns mercados externos são mais próximos do que alguns estados brasileiros, e, às vezes, a distância psíquica é maior entre os próprios estados brasileiros do que entre o Brasil e algum outro país da América Latina.

Competência C: habilidade de agregar parceiros (distribuidores)

As relações comerciais da Empresa Alfa com o mercado externo se sustentam, em grande parte, por meio das parcerias estabelecidas com os distribuidores. A política de gestão comercial está baseada em relacionamentos duradouros e no acompanhamento das necessidades de cada mercado. A tradição e a confiança repassada para os distribuidores fazem com que ela torne a sua gestão e seu relacionamento comercial (B2B) difíceis de serem imitados pela concorrência e/ou por novos entrantes.

A permanente atualização das estratégias mercado-

lógicas exigidas pelas influências ambientais permite o desenvolvimento de características próprias que fazem parte da cultura da Empresa Alfa. Esse aspecto auxilia a assegurar uma vanguarda de relacionamento e impossibilita a sua substituição.

A Empresa Alfa não possui subsidiária – de venda ou produção – no exterior nem possui planos nesse sentido atualmente. Sua estratégia de inserção internacional centra-se na exportação, a qual ocorre de forma direta e baseia-se, conforme já mencionado, no vínculo com parceiros locais nos países importadores, instrumentando-os para realização da venda e oferecendo serviços de pós-venda. Para a Empresa Alfa, a escolha do parceiro (distribuidor) certo tem sido a melhor alternativa encontrada para inserção nos mercados externos.

Como se pode observar, as ações da Empresa Alfa em direção ao mercado externo são graduais/incrementais e o comprometimento é crescente. A empresa encara a exportação como conseqüência de seu crescimento e não como ponto de partida para o investimento direto.

Além de prover acesso a uma ampla variedade de mercados, a habilidade da empresa em agregar parceiros proporciona, de acordo com o tempo, uma melhor programação da produção e, conseqüentemente, um aprendizado logístico devido aos volumes e diversidade dos produtos freqüentemente vendidos em cada mercado. Pelos clientes do mercado externo (fábricas de calçados), essa habilidade pode ser percebida mediante o atendimento mais rápido a eles, pois os estoques mantidos pelos distribuidores facilitam o fornecimento contínuo para a produção.

Em geral, a internacionalização da Empresa Alfa pode ser descrita como evolução de sua capacidade de exportação e a habilidade de agregar parceiros/distribuidores. Por sua vez, essa habilidade baseia-se na gestão própria das atividades internacionais, na orientação e acompanhamento dos técnicos para a realização da venda, na capacidade de aprendizagem da empresa por meio de suas próprias experiências e também da análise da trajetória de empresas bem-sucedidas no mercado internacional.

Caso B: Empresa Beta

A empresa atua nos segmentos de palmilhas, solados e metais do setor de componentes. Almas, biqueiras e palmilhas são componentes responsáveis pela estrutura do calçado e impedem as deformações. Os produtos de segurança fabricados pela Empresa Beta destinam-se às indústrias automobilísticas, petroquímicas, usinas e destilarias de cana-de-açúcar, e para a construção civil.

A empresa iniciou sua internacionalização em 1979, com exportações para o Paraguai. O envolvimento da

empresa com o mercado externo ocorreu de forma gradual. As atividades por intermédio de representantes no mercado externo iniciaram em 1989, pela vivência da atual diretora da empresa durante seis anos na Alemanha, mercado em que há um importante concorrente. Com o estabelecimento dessa relação com a Alemanha e, posteriormente, com a América do Norte, a Empresa Beta iniciou a consolidação de suas exportações com um volume mais representativo para a empresa. O principal produto da empresa para o mercado externo é a biqueira de aço. Os receptores dos produtos da empresa no mercado externo são os representantes – normalmente os pedidos maiores – e as fábricas de calçados. Atualmente, a empresa não possui planos de estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior, e seu objetivo é atingir a posição de primeiro fabricante mundial de biqueiras em termos de volume de produção, pois já exporta de forma direta para mais de 50 países.

Competência A: domínio da tecnologia de processo

A tecnologia atual de sustentação e segurança dos calçados está centrada nos componentes fabricados pela Empresa Beta. Estes incluem a alma e a biqueira de aço. A possibilidade de substituição desses componentes utilizados na produção, sobre os quais a Empresa Beta possui o conhecimento da tecnologia de processo, não é percebida como sendo fácil. Especificamente no caso da biqueira, a cada mercado externo que a empresa explora surge, em geral, a necessidade de desenvolvimento de um novo modelo. Isso faz com que a empresa se desenvolva em termos de P&D, possuindo atualmente mais de 60 modelos de biqueira. Essa diversidade de modelos e a diversificação de produtos – divididos em unidades de negócios – e de mercados é possível devido à capacidade de integração de recursos, às habilidades de gestão e ao domínio de conhecimentos tecnológicos da empresa.

Devido à sua trajetória de mais de 50 anos de atividades e seu posicionamento entre os principais fabricantes de biqueiras do mundo, a Empresa Beta pode ser comparada com importantes empresas fabricantes de componentes para calçados em termos de tecnologia, principalmente aquelas que atuam no segmento de calçados de segurança. A posição de destaque da empresa reflete que a dependência desse caminho tem sido positiva para ela, pois os conhecimentos acumulados e focados principalmente em calçados de segurança determinam o seu desempenho e competitividade atual. O conhecimento da tecnologia de processo da Empresa Beta reflete um domínio particular da empresa que dificulta a imitação pela concorrência e/ou por iniciantes.

Outro aspecto relacionado a essa competência é a otimização dos processos. A fabricação própria de ferramentas para a produção demonstra que o conhecimento da empresa está além de uma simples produção, abrangendo uma etapa anterior de desenvolvimento de sua própria ferramentaria. A redução dos custos por meio da otimização dos processos e a melhoria da qualidade, refletidas no produto final, demonstram essa competência da empresa, que pode assim ser percebida pelos clientes.

Competência B: capacidade de entender os mercados

Como a Empresa Beta adota o critério de atratividade para a seleção de seus mercados, a distância psíquica entre os mercados externos e o país de origem da empresa necessita de atenção para a sucessão dos negócios internacionais. A base da empresa para compreensão dessa distância está no relacionamento com os mercados e nas experiências acumuladas na busca da inserção internacional.

Nessa busca, a Empresa Beta acumulou conhecimentos gerais e específicos que podem ser aplicados em seus mercados externos. Os conhecimentos gerais consistem na sistemática em geral de produção e comercialização de seus produtos. Na busca de um novo mercado, a empresa realiza viagens para a participação em feiras setoriais e a realização de contatos propriamente ditos. Nessas viagens, a empresa busca saber qual é o modelo mais usado (características peculiares dos produtos, como o nível de dureza), quais são os clientes potenciais, os concorrentes e o volume (potencialidade) do mercado. Esses aspectos geralmente geram adaptações nos produtos e representam os conhecimentos específicos adquiridos pela empresa a respeito de cada mercado. A obtenção desses conhecimentos exige maiores esforços para a entrada em novos mercados.

Como o calçado de segurança exige uma série de normas que devem ser seguidas, tais como medida da biqueira, capacidade de absorção de impacto e flexibilidade, os componentes fabricados pela Empresa Beta estão em conformidade com as especificações técnicas previstas pelas normas do Comitê Europeu de Normalização (CEN), do American National Standard Institute (ANSI) e da Canadian Standards Association (CSA).

A adaptação dos produtos ocorre tanto no mercado interno quanto no externo. Neste último, a adaptação é, muitas vezes, a “porta de entrada” para um novo mercado, principalmente se os clientes desse mercado já têm um fornecedor local e estão adaptados a ele. Nesse caso, a empresa procura desenvolver o mesmo tipo de produto oferecido pelo fornecedor local ou, então, algum novo modelo desejado pelo cliente. No caso da biqueira, a adaptação é feita no sentido de adequá-la à fôrma do cliente.

A gestão do relacionamento com os clientes, fornecedores e concorrentes – inclusive a relação com aqueles que fazem parte do consórcio de exportação Safety by Brazil de que a empresa participa, na Assintecal – auxilia no entendimento e na conquista dos mercados externos. Um exemplo disso ocorreu com uma empresa brasileira que produz o cabedal com a biqueira da Empresa Beta. Como esse produto era exportado, isso auxiliou na difusão indireta do nome da empresa. Além disso, a cliente brasileira indicou para empresas do exterior o uso da biqueira da Empresa Beta. Esses fatos resultaram na exportação direta da empresa para alguns novos mercados.

Além de possibilitar a diversificação de mercados, a imitação, por parte da concorrência e/ou iniciantes, da competência da Empresa Beta de entender os mercados externos não é percebida como fácil, pois o acúmulo de conhecimentos que a sustenta é idiossincrático à empresa. Para os clientes, essa competência pode ser percebida no produto final por meio do desempenho, das adaptações realizadas e do acompanhamento das tendências.

Competência C: habilidade de agregar parceiros (distribuidores/representantes)

A Empresa Beta iniciou a fabricação de certos produtos sabendo que os principais mercados estavam além das fronteiras brasileiras. Dessa forma, como a empresa necessitava de volume de venda no exterior e as relações com o mercado externo se estabeleceram passo a passo, a diversificação geográfica foi inevitável.

Como a Empresa Beta não tem a intenção de realizar investimento direto no exterior, as ações adotadas pela empresa em direção ao mercado externo se concentram nas exportações para fábricas de calçados e, principalmente, no estabelecimento de relações com parceiros no exterior para distribuição e/ou disseminação de seus produtos. A gestão dessas relações, seja de distribuição, disseminação ou ambas, mantém o maior volume de exportação da empresa. Os representantes da Empresa Beta estão presentes em diversas partes do mundo, em todos os continentes. A competência da Empresa Beta em agregar representantes possibilita uma ampla diversificação de mercados. Além disso, a capacidade de alguns representantes em trabalhar com estoque próprio auxilia a competição da Empresa Beta em mercados onde a concorrência é acirrada e a necessidade de entrega é imediata. Isso possibilita que essa competência seja percebida pelas fábricas de calçados mediante o atendimento mais rápido e elimina, de certa forma, o problema da distância geográfica entre a Empresa Beta e alguns importantes mercados externos.

A habilidade da Empresa Alfa de agregar parceiros pro-

porciona, de acordo com o tempo, uma programação melhor da produção e, conseqüentemente, um aprendizado logístico devido ao volume e diversidade dos produtos freqüentemente vendidos em cada mercado.

O acúmulo de experiência no contato com o mercado externo, por meio da gestão própria das atividades internacionais, dificulta a imitação da competência da Empresa Beta de agregar representantes, pois o aprendizado é gradual e as relações entre empresa e representantes são estabelecidas e fortalecidas de acordo com o tempo e a evolução dos mercados.

CONCLUSÃO

O objetivo estabelecido neste estudo foi identificar os recursos que as empresas mobilizam para desenvolver o processo de internacionalização. Foram investigados dois casos de empresas da cadeia coureiro-calçadista, pertencentes ao elo de componentes para calçados, que possuem atividades regulares com o mercado externo e que, a partir da percepção das próprias empresas dessa cadeia, são reconhecidas como detentoras das melhores práticas na atividade internacional.

Em ambos os casos estudados, conclui-se que uma combinação das competências organizacionais envolvendo o domínio da tecnologia do processo, a capacidade de entender os mercados e a habilidade de agregar parceiros, baseadas nos aspectos teóricos apresentados e nas entrevistas realizadas, caracteriza os processos de internacionalização desenvolvidos. Os aspectos ou recursos que sustentam tais competências pouco variam, conforme sintetizado na Tabela 1.

A análise dos casos estudados corrobora a noção de que as teorias do processo de internacionalização não explicam plenamente os movimentos realizados pelas empresas em direção ao mercado externo, fato que permitiu e justifica a construção da metodologia de análise adotada, que pode ser replicada e melhorada. No entanto, o modelo da Escola de Uppsala, apresentado na revisão teórica, oferece parcialmente uma base explicativa acerca desses movimentos realizados pelas empresas estudadas, pois desenvolvem suas competências organizacionais por meio de ações graduais e de aprendizagens sucessivas, as quais resultam num comprometimento crescente com o mercado externo. Contudo, o comprometimento dessas empresas com o mercado externo em termos de investimento direto ainda é baixo, pois objetiva obter as vantagens da exportação, tais como o baixo investimento e a flexibilidade para mudanças de mercados. A partir

dos casos estudados, confirma-se também o maior poder explanatório do modelo da Escola de Uppsala em empresas que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

Ao longo do estudo, algumas questões que não estão aqui contempladas emergiram e, ao mesmo tempo, instigaram os pesquisadores para futuros trabalhos, tais como:

- Qual o modelo teórico do processo de internacionalização mais adequado para explicar a forma de inserção

das empresas brasileiras do setor de componentes no mercado externo?

- Como as empresas de destaque no cenário competitivo internacional do setor de componentes, tais como as sul-coreanas e as italianas, desenvolvem suas competências organizacionais?
- E nos principais setores exportadores do Brasil, como são desenvolvidas as competências organizacionais em direção ao mercado externo?

Tabela 1 - Aspectos ou recursos de sustentação das competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas estudadas para a inserção internacional.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E ASPECTOS OU RECURSOS DE SUSTENTAÇÃO	EMPRESAS	
	ALFA	BETA
Domínio da tecnologia de processo	X	X
Acumulação de conhecimentos	X	X
Atualização tecnológica (acompanhamento de tendências)	X	X
Conhecimento das melhores práticas de utilização de seus produtos	X	
Dependência de caminho positiva	X	X
Diversificação produtiva e de mercados	X	X
Integração tecnológica	X	X
Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	X	X
Capacidade de entender os mercados	X	X
Adaptação dos produtos	X	X
Conhecimentos gerais e específicos sobre os mercados	X	X
Experiências acumuladas	X	X
Necessidade de compreensão da distância psíquica	X	X
Participação no consórcio de exportação	X	X
Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	X	X
Relacionamento com os mercados	X	X
Serviços de pós-venda; fidelização	X	
Habilidade de agregar parceiros	X	X
Aprendizado logístico	X	X
Aprendizagem através de experiências próprias	X	X
Estratégia de inserção internacional centrada na exportação	X	X
Gestão comercial	X	X
Gestão própria das atividades internacionais	X	X
Necessidade de entrega imediata		X
Orientação técnica	X	
Programação da produção	X	X
Tradição e confiança	X	X

- Como as empresas que possuem subsidiárias no exterior desenvolvem suas competências organizacionais? O que difere e o que se assemelha às competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas que praticam a exportação?

Considerando-se a assertiva de que a competição atual ocorre em torno das competências, conforme mencionado no referencial teórico, estudos nesse sentido tornam-se potencialmente importantes para que os gestores estejam aptos a analisar a empresa sob diferentes perspectivas e para a inserção competitiva das empresas brasileiras no mercado externo. Sugere-se, então, a realização de pesquisas similares em outros setores a fim de contribuir com a inserção qualitativa e/ou quantitativa das empresas brasileiras no mercado internacional.

Por fim, como o presente trabalho se baseia, em parte, numa análise qualitativa por meio do estudo dos casos, as replicações realizadas objetivariam a generalização analítica e eliminariam quaisquer possibilidades de generalização estatística sobre as análises e considerações realizadas, o que resulta numa limitação deste estudo. Além disso, outras abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização de empresas, como o enfoque dos custos de transação, não foram feitas em função do foco deste estudo nas competências organizacionais e da adequação parcial do modelo da Escola de Uppsala às empresas estudadas.

NOTAS

1. A expressão "setor de componentes" é adotada como uma abreviação do setor de componentes para couro, calçados e artefatos.

2. Atualmente, a região conhecida como Vale do Rio dos Sinos, ou somente Vale dos Sinos, é composta por 36 municípios localizados no leste do estado do Rio Grande do Sul, próximo à capital gaúcha, Porto Alegre (*Guia Econômico do Vale*, 1996, 2003/2004). O Vale dos Sinos é considerado o maior cluster coureiro-calçadista do mundo, no qual se concentram geograficamente fábricas de calçados, curtumes, indústrias químicas e de componentes para calçados, indústrias de máquinas e equipamentos para couro e calçado, e companhias e agentes de exportação (Fensterseifer, 1995).

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BJÖRKMANN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research – a review of its development. *Journal of International Business Studies*, n. 9, p. 7-27, 2000.

CARVALHO, L. C.; BRASIL, H. V. O aprendizado e as organizações. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CHILD, J.; HONG NG, S.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. *International Studies of Management & Organizations*, v. 32, n. 1, p. 36-56, 2002.

FENSTERSEIFER, J. E. Introdução. In: CHILD, J.; HONG NG, S.; WONG, C. (Orgs.). *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J. E.; GOMES, J. A. Estratégias de produção na indústria calçadista: análise do best-practice. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, R. G. Prefácio à 3ª ed. In: MINERVINI, N. *O exportador*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

GUIA ECONÔMICO DO VALE 1996. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 27.

GUIA ECONÔMICO DO VALE 2003/2004. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 31.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, v. 27, p. 1033-1053, 1996.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEI, L.; LI, D.; DALGIC, T. Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid model of experiential learning and planning. *Management International Review*, v. 44, n. 1, p. 93-117, 2004.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 111-125, 1992.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). *Fórum de competitividade: diálogo para o desenvolvimento*. Cadeia Produtiva de Couro e Calçados. Relatório de Resultados. Brasília, dez. 2002.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 99-118, 1992.

MINERVINI, N. *O exportador*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 22-29, 1996.

OLIVEIRA JR.; M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

ROCHA, A. Prefácio. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. C.; SILVA, M. S. M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Artigo recebido em 07.02.2005. Aprovado 01.03.2007.

Fábio Dal-Soto

Professor e Coordenador do Curso de Administração de Empresas da UNICRUZ.

Interesses de pesquisa nas áreas de internacionalização de empresas e estratégias organizacionais.

E-mail: dalsoto.gel@terra.com.br

Endereço: Rua Alfredo Brenner, 115, apto. 202, Cruz Alta – RS, 98025-550.

Ely Laureano Paiva

Professor e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS.

Interesses de pesquisa nas áreas de estratégia de operações e operações internacionais.

E-mail: elpaiva@unisinoss.br

Endereço: Av. Unisinoss, 950, São Leopoldo – RS, 93022-000.

Yeda Swirski de Souza

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS.

Interesses de pesquisa nas áreas de aprendizagem organizacional, relações interorganizacionais e internacionalização de MPMEs.

E-mail: yedasou@unisinoss.br

Endereço: Av. Unisinoss, 950, São Leopoldo – RS, 93022-000.