

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS BRASILEIRAS NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO E INSERÇÃO COMPETITIVA NO MERCADO GLOBAL**

**Carlos Honorato Teixeira**

**ORIENTADOR: PROF. DR. JAMES TERENCE COULTER WRIGHT**

**São Paulo**

**2007**

Profa. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia de Administração e Contabilidade – FEA

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**CARLOS HONORATO TEIXEIRA**

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS BRASILEIRAS NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO E INSERÇÃO COMPETITIVA NO MERCADO GLOBAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Departamento de Administração da  
Faculdade de Economia e Administração  
da Universidade de São Paulo como  
requisito para a obtenção do título de  
mestre em Administração de Empresas

**ORIENTADOR: PROF. JAMES TERENCE COULTER WRIGHT**

**SÃO PAULO**

**2007**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Teixeira, Carlos Honorato  
Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global / Carlos Honorato Teixeira. -- São Paulo, 2007.  
171 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007  
Bibliografia.

1. Estratégia organizacional 2. Internacionalização de empresas 3. Gestão por competências 4. Competição econômica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

*Dedico este trabalho a minha mãe Odette, que tem sido a luz que ilumina o caminho que tenho trilhado.*

## Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer com profunda admiração e respeito ao meu orientador professor James Wright pelas oportunidades e aprendizados que me proporcionou. Estratégico, parceiro, incansável, generoso, ele é a melhor definição que se pode dar a palavra Professor. Muito obrigado Prof. James.

Agradeço também ao Professor Washington Mathias pelas palavras amigas e orientadoras e sua verve indelével que continuamente me faz pensar.

À Renata Giovinazzo Spers que nestes anos de convívio tem sido um exemplo de determinação, organização e otimismo, sempre com palavras de estímulo e apoio.

Aos colegas de trabalho do MBA Executivo, Ana Paula, Leandro, Sílvia, Ivana, Telma, Carlos Peccuci que apoiaram com palavras e ações este trabalho, perdendo alguns deslizes deste autor que vos escreve...

Aos colegas do PROFUTURO, em especial ao Rafael pelo apoio na identificação dos dados da amostra.

Ao Maurício Jucá pelas palavras, nem sempre de incentivo, mas muito desafiadoras. É um parceiro dos mais fiéis a quem aprendi a admirar.

Aos Professores da FEA USP, em especial, do Departamento de Administração pela formidável capacidade que têm de ensinar.

A todos da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP e da Secretaria da Pós-Graduação da FEA pelas orientações e informações ao longo do curso.

A todos do Colégio Mário Schenberg em especial Cidinha, Fátima e Glória.

Aos amigos Arnaldo e Katia, pela generosidade, postura e cultura admiráveis.

À minha mãe Odette, mais uma vez, nunca é demais, pela firmeza e inspiração que me traz.

À Mercedes e a Isabel pelo carinho e atenção nos momentos finais.

E à Ana Lúcia eterna companheira, desde sempre, em todos os momentos, desde a primeira linha até a última impressão, sem a qual, qualquer coisa feita aqui não teria sentido.

*Não há nada melhor do que trabalhar com quem admiramos.*

Muito Obrigado!

## RESUMO

Em qualquer lugar do mundo onde o fenômeno da Globalização já tenha se manifestado, e possivelmente ainda existam algumas regiões onde isso não ocorreu de modo significativo, as empresas se depararam com o desafio de enfrentar a concorrência global de produtos importados ou produzidos além fronteiras. Se a Globalização é algo bom ou ruim, em todas as suas perspectivas, ainda há discussões, mas parece nítido que é um fenômeno crescente e irreversível. Por outro lado, esforços são feitos por empresas no intuito de participar desse processo de inserção e participação no mercado global trilhando o rumo da internacionalização de seus negócios.

Um fator chave desse processo de internacionalização é a competitividade. O aperfeiçoamento dos modelos de negócios, tecnologia e estratégia é o determinante do sucesso na busca por mercados globais.

Dentro dessa perspectiva, a elaboração das estratégias das empresas passa pela utilização de capacidades, habilidades e processos que definem o grau de competitividade dessas organizações – suas competências. O processo de desenvolvimento de competências, alinhado à estratégia das empresas é componente fundamental para o sucesso financeiro e perpetuação das companhias no ambiente global.

O presente trabalho propõe por meio de uma consulta a empresas, a identificação de competências específicas desenvolvidas originalmente no Brasil, em função das características locais e que tem sido determinantes no processo de inserção competitiva no mercado global. Fez-se aqui uma pesquisa de campo com uma amostra inicial de mais de 500 empresas consultadas e que desenvolvem competências organizacionais, quer localmente, quer internacionalmente. Realizou-se uma análise sobre as competências e comportamentos organizacionais em relação à origem das empresas, a internacionalização e os setores sobre possíveis elementos diferenciadores e específicos no Brasil. A constatação é que a origem das empresas é menos associado ao desenvolvimento de competências organizacionais, do que sua atuação em mercados mais competitivos ou atuando internacionalmente.

## ABSTRACT

In any place of the world where the Globalization phenomenon has appeared, and possibly; there are still some few regions where this did not occur; companies has been facing the challenge to go across borders to face global competition of imported products. If the Globalization is a good or bad thing, it is not possible to say yet, but in all its perspectives, seem clear that it is an increasing and irreversible phenomenon. On the other hand, efforts are made by companies in intention to participate of this process and to be included in the global market, treading the route of the business internationalization.

A key factor of the internationalization process is competitiveness. Perfectioning business models, technology and strategies is critical for success in the search for competitiveness and conquest and compete in global markets.

From this perspective, building strategies for companies involve the use of capacities, abilities and processes that define the degree of competitiveness of these organizations - its so called competences. The process of developing competences must be aligned with company strategy

aj-hep2c-0n0d7t0-0.0j792 Tc (s)l(c)2 Tj0Tl2c Tj0(03l 68 TcT(c) Tj-0.208B2tTc (e.067Tj-0-0679.2(Tc(c)35  
he(22.10(78Tj0)268T(2)08j-0521582450(069)2358jTc(3j0)6a360(0)j) 18-0j0832Tj0.2083(0Tj-18)Tj0



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. O PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Justificativa .....	15
2.2. Tema e descrição do problema.....	17
2.3. Definições importantes .....	18
2.4. Questões e objetivo de pesquisa.....	20
2.5. Internacionalização e competências – a definição do arcabouço teórico .....	21
<b>3. GLOBALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA A     COMPETITIVIDADE - UM REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
3.1. O desafio das empresas “Multilatinas” brasileiras.....	24
3.2. O Ambiente Externo – Economia e Globalização .....	25
3.2.1. A Globalização dos mercados.....	25
3.2.2. Antecedentes Históricos .....	29
3.3. O Ambiente Externo - A Conjuntura econômica em 2007.....	31
3.4. O Ambiente Externo - A questão cultural .....	33
3.4.1. As escalas de Hofstede.....	33
3.4.2. Culturas de alto e baixo contexto .....	37
3.4.3. Etnocentrismo .....	37
3.5. O Ambiente Interno – Recursos Competências e Aprendizagem Organizacional .....	38
3.5.1. Competências Organizacionais .....	41
3.6. As abordagens de internacionalização de empresas.....	46
3.6.1. A Visão Geopolítica do Processo de Internacionalização .....	50
3.6.2. A Visão Econômica Neoclássica .....	51
3.7. A Escola Estratégica.....	52
3.7.1. As Estratégias Genéricas .....	53
3.7.2. O Modelo Delta .....	53
3.7.3. A Cadeia de Valor .....	55
3.7.4. A estrutura das Cinco Forças de Porter .....	56
3.7.5. O diamante da competitividade .....	58
3.7.6. A Rede de Valor.....	60
3.7.7. A Escola de Uppsala .....	61
3.8. A Escola Nórdica .....	63
3.9. A Perspectiva da Nova Economia Institucional.....	64
3.9.1. Pressupostos comportamentais dos Agentes.....	65
3.10. A Relação entre Internacionalização e competências .....	67
3.11. Competências Organizacionais “Brasileiras” .....	72
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>77</b>
4.1. Procedimentos Metodológicos .....	79

4.2. Tipo de pesquisa.....	80
4.3. Escolha da população e amostra .....	81
4.4. Instrumento de coleta .....	85
4.4.1. O instrumento de análise de dados primária.....	85
4.4.2. Dados secundários.....	88
4.5. Instrumentos de análise .....	89
4.6. Etapas para a coleta de dados.....	91
4.7. Metodologia de análise.....	93
4.7.1. Tabelas de Contingência e Teste Quiquadrado.....	94
4.7.2. Limitações do Método de pesquisa.....	97
4.8. Caracterização dos respondentes.....	98
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>106</b>
5.1. Frequência das questões de competência e comportamentos .....	107
5.2. Cruzamentos .....	112
5.3. Competência x Origem Brasileira .....	113
5.4. Competência x Setores .....	114
5.5. Competência x empresa internacional.....	116
5.6. Competência x Estágio da Internacionalização .....	117
5.7. Comportamento Organizacional x Origem brasileira .....	118
5.8. Comportamento x setores .....	119
5.9. Comportamentos x Empresa é internacional .....	121
5.10. Comportamento organizacional X Estágios da internacionalização .....	122
5.11. Conclusões Preliminares.....	123
5.12. Elementos de Cultura .....	123
5.13. Comparativo dos testes quiquadrado para cada uma das competências e comportamentos.....	125
5.14. Desenvolvimento de competências organizacionais em cursos de MBA e Pós- Graduação.....	128
<b>6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>129</b>
6.1. Conclusões .....	129
6.2. Onde se desenvolvem as competências organizacionais.....	130
6.3. A interferência dos fatores culturais da empresa .....	132
6.4. A busca das competências .....	132
6.5. Comentários Finais.....	136
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>138</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>147</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABML - Associação Brasileira de Movimentação e Logística

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

JK – Presidente Juscelino Kubitschek

MDCEx – Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior

OMC - Organização Mundial de Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

SPSS – Statistical Package for Social Science

TI – Tecnologia da Informação

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

WEF – *World Economic Forum* (Fórum Econômico Mundial)

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Níveis de competência em uma organização. ....	42
Tabela 2: As abordagens de internacionalização.....	49
Tabela 3: Síntese da relação entre as visões de internacionalização de empresas.....	71
Tabela 4: Definições das competências organizacionais utilizadas neste estudo.....	76
Tabela 5: Composição da população .....	84
Tabela 6: Características das escalas básicas de medição.....	90
Tabela 7: Comparativo entre setores da população e setores da amostra .....	99
Tabela 8: Descrição das empresas da população por origem do capital.....	100
Tabela 9: Composição das empresas pesquisadas de acordo com as estratégias genéricas	102
Tabela 10: Adaptação das Escalas de Hofstede .....	104
Tabela 11: Comparativo do nível do desenvolvimento das competências organizacionais no Brasil em relação ao exterior.....	108
Tabela 12: Frequência dos conceitos na comparação de competências organizacionais no Brasil e no Exterior.....	109
Tabela 13: Frequências para comportamentos organizacionais .....	110
Tabela 14: Totalização de frequências para questão sobre comportamentos organizacionais, quesitos concordo totalmente e concordo parcialmente. ....	111
Tabela 15: Frequências para comportamentos – tabela sintética .....	112
Tabela 16: Cruzamento entre competências e origem .....	113
Tabela 17: Cruzamento entre competências e setores .....	115
Tabela 18: Cruzamento entre Competência e se a empresa é multinacional .....	116
Tabela 19: Cruzamento entre Competências e estágio da Internacionalização.....	117
Tabela 20: Cruzamento entre Origem Brasileira e Comportamentos Organizacionais.....	119
Tabela 21: Cruzamento entre comportamentos organizacionais e setores – frequências absolutas.....	120
Tabela 22: Cruzamento entre comportamentos organizacionais e se a empresa é multinacional .....	121
Tabela 23: Cruzamento entre Comportamento organizacional e Estágio da internacionalização .....	122
Tabela 24: Resultados dos coeficientes Phi, V de Cramer e $\chi^2$ para cruzamento de competências organizacionais com aspectos culturais. ....	124
Tabela 25: Resultados dos coeficientes Phi, V de Cramer e $\chi^2$ para cruzamento de comportamentos organizacionais com aspectos culturais.....	124
Tabela 26: Coeficiente de contingência V de Cramer para cada um dos cruzamentos .....	125
Tabela 27: Coeficiente de contingência V de Cramer para cada um dos cruzamentos .....	127

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Modelo de arcabouço teórico .....	22
Ilustração 2: Competências como fonte de valor. ....	41
Ilustração 3: Competição pela Competência.....	45
Ilustração 4: Modelo Delta.....	54
Ilustração 5: A cadeia de valor da empresa.....	56
Ilustração 6: Cinco Forças.....	57
Ilustração 7: Diamante da Competitividade.....	59
Ilustração 8: Interaem 91.8Tc (6) TTj0.06 Tc 20832 Tc (c (a) 9326Tc (91.8Tc (6) TTj0.06 qj0.06 Tc 2 Ilu59 e -67.Ai3 Tc (.) Tjoi0e p6 Tc ( ) Tj44444444e p6 r -67.Ai3 T523Tj0.0316 7D 7.68 0 TD01tc Tj0758.0.0	

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de Competitividade.....	18
Gráfico 2: Aumento da Renda per Capita entre 125 países.....	28
Gráfico 3: Taxas de Pobreza (rendas com menos de US\$ 1 e US\$ 2 por dia) .....	29
Gráfico 4: Exportação Brasileira por porte das Empresas.....	83
Gráfico 5: Exportação Brasileira por UF das Empresas.....	83
Gráfico 6: Faturamento e exportações das empresas pesquisadas.....	101
Gráfico 7: Opção das Empresas pesquisadas classificadas no modelo Delta.....	103

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A:</b>	Questionário: Internacionalização de Empresas .....	148
<b>ANEXO B:</b>	Índice de Transnacionalização das economias.....	153
<b>ANEXO C:</b>	Resultados da tabulação da pesquisa – Tabela de Frequências.....	154
<b>ANEXO D:</b>	Dados secundários das empresas pesquisadas .....	168

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das constantes e cada vez mais rápidas transformações globais é fundamental às empresas adequarem-se às novas realidades, desenvolver técnicas produtivas, de controle e gestão, para se manterem competitivas em um mercado com cada vez mais concorrência. Quer sejam essas transformações conjunturais, partindo do ponto de vista político e econômico, quer sejam estruturais, nos processos de produção e gestão, o aumento dos concorrentes e das opções de trocas e relações, a necessidade é a mesma.

Os indicadores de desempenho financeiros e de mercado das empresas, sejam eles qualitativos ou quantitativos, norteiam as mudanças organizacionais necessárias. Os indicadores de natureza quantitativa, como participação de mercado, produtividade, retorno sobre o investimento são instrumentos de gestão e tomada de decisão, tão influentes como os de natureza qualitativa, expressos na gestão da mudança e inovação, no clima organizacional e nos perfis da liderança, por exemplo. Do ponto de vista interno da empresa, esses resultados são diretamente relacionados às competências que essas empresas possuem para estabelecerem-se no mercado.

Nessa perspectiva quais são as competências necessárias às empresas hoje para obter sucesso no desempenho de seus negócios?

Ampliando esse fato, a concorrência hoje transcende o mercado doméstico e envolve produtos e empresas no mercado internacional. Para aumentar esse alcance, as empresas mudam suas atividades de acordo com a atratividade dos meios de produção e condições ambientais para o desenvolvimento de negócios, aproveitando o “mix” de culturas e recursos que os diversos países oferecem.

Nessa perspectiva, o problema central da pesquisa é identificar e entender quais são os elementos específicos do complexo “caldeirão” de culturas e recursos brasileiros que propiciam o desenvolvimento de competências para o processo de internacionalização. Há uma limitação clara no trabalho pelo fato que não existe um só Brasil, por suas diferenças culturais regionais e econômicas, mas certamente existem características comuns dos profissionais e empresas que aqui atuam.



A primeira etapa do trabalho é a apresentação do problema de pesquisa, justificativa da escolha do tema e questões para a análise. Na seqüência, discorre sobre o referencial teórico de suporte ao estudo, onde se propõe uma breve análise do processo de globalização das empresas, assim como da atual conjuntura econômica do Brasil no cenário global, para apresentar o panorama de negócios nos qual o estudo será conduzido.

Com a apresentação dessas variáveis do ambiente econômico e de componentes históricos, é conduzida a revisão bibliográfica com o objetivo de consubstanciar as informações e teorias acerca do processo de internacionalização de empresas, competências, cultura empresarial e diferenças culturais entre países e estratégias empresariais. Isso compõe o cerne básico de análise do estudo e dos resultados obtidos dos questionários utilizados como instrumento de pesquisa. A abordagem aqui se centra na utilização de ferramentas de gestão estratégica direcionadas para o incremento da competitividade empresarial por meio de competências em um cenário de concorrência global.

Por fim, estão registrados o objetivo da pesquisa de campo, a metodologia de pesquisa do trabalho, perspectivas de resultados e possíveis contribuições a futuros estudos. Complementarmente se propõem a apresentação de trabalhos de autores consagrados relacionados ao processo de formação da sociedade brasileira, suas características históricas e econômicas e as razões do atual estágio de desenvolvimento do país.

As duas últimas etapas desta dissertação consistem da aplicação e avaliação dos resultados do questionário, sua tabulação e análise buscando identificar elementos que distinguem, ou não, as competências desenvolvidas no ambiente empresarial brasileiro.

## 2. O PROBLEMA DE PESQUISA

### 2.1. Justificativa

O interesse pelo tema internacionalização de empresas tem se intensificado na última década, especialmente no Brasil. As razões que levam uma empresa se internacionalizar são relacionadas à necessidade de obter ganhos em moeda estrangeira, diversificar mercados e fontes de receita, reduzir riscos sistêmicos e regionais ou buscar melhores condições de custo, acesso a recursos e mão-de-obra. Essas razões são explicáveis pelo contexto do ambiente de negócios global. Já os mecanismos que dão suporte à internacionalização das empresas e ao desenvolvimento de competências para atuar de forma competitiva no mercado global parecem mais complexos, diversos e instigantes.

O aproveitamento de oportunidades externas normalmente vem seguido do desenvolvimento de novas capacidades e competências internas. Porém, isso não significa que o desenvolvimento e aproveitamento de capacidades e competências existentes não sejam determinantes para uma investida no mercado global. Uma empresa que passa por um processo de internacionalização, certamente transforma suas competências.

Os meios utilizados por empresas internacionais para obter o *status* de empresas globais estão entre os elementos de maior interesse para os pesquisadores, principalmente, no que tange o entendimento do sucesso ou fracasso das investidas em mercados além das fronteiras. O ambiente de negócios, a cultura das empresas e do país de origem é importante nas características das competências desenvolvidas.

Dentre as conseqüências do processo de internacionalização de empresas no Brasil, os pontos de maior destaque considerados são os impactos do processo de internacionalização sobre a estrutura organizacional interna da empresa, sobre a rede produtiva na qual a empresa se insere e mesmo sobre as condições sociais do país. Além de outros pontos mais diretos relacionados com a produtividade e competitividade desenvolvida após um processo nítido de inserção global.

Há tanto do ponto de vista teórico, quanto da aplicação dos casos citados na pesquisa, há um limite de abrangência deste trabalho. Apesar do interesse em tratar de forma sistêmica todas

as questões que envolvem a internacionalização de empresas brasileiras esse trabalho limita seu escopo em como as empresas instaladas no Brasil que se beneficiaram do desenvolvimento de competências para a internacionalização de seus negócios e aumento de sua competitividade.

A relação das questões estratégicas de internacionalização pode ser organizada dentro da concepção de gestão de competências, baseada nos recursos da empresa e que provê a ligação mais clara entre a gestão de recursos e o processo de planejamento e execução das estratégias empresariais.

O processo de internacionalização de empresas vem ganhado relevância nos últimos anos tanto para o setor público, por questões de equilíbrio macroeconômico, quanto para o setor privado, devido à importância deste processo dentro do contexto de estratégias empresariais, diversificação de mercados e receitas em moeda estrangeira, e minimização dos riscos. A análise da bibliografia sobre o tema sugere que no processo de internacionalização empresarial o desenvolvimento de competências desempenha um papel importante, como citam Prahalad e Hamel (1998), Porter (1990) e Tanure e Duarte (2006). Não obstante, não há consenso quanto à questão das competências serem causas do processo de internacionalização, meios pelos quais a organização implanta estratégias de internacionalização o Tj-0.25aTc (s) Tj9.18 (n) Tj38 Tcação,aoina a o Tj-0.25aTc (4o) Tj9.18 Tc ( Tj-0.30792

treinamento e outras interfaces da análise de recursos humanos. O foco aqui é sobre o desenvolvimento de competências organizacionais ou empresariais distintas ou essenciais.<sup>1</sup>

Enfim o interesse maior da elaboração deste trabalho é iniciar uma pesquisa sobre se existem competências organizacionais específicas e o que o país permite desenvolver, incluindo dados e análises do amplo e instigante tema da internacionalização de empresas.

## **2.2. Tema e descrição do problema**

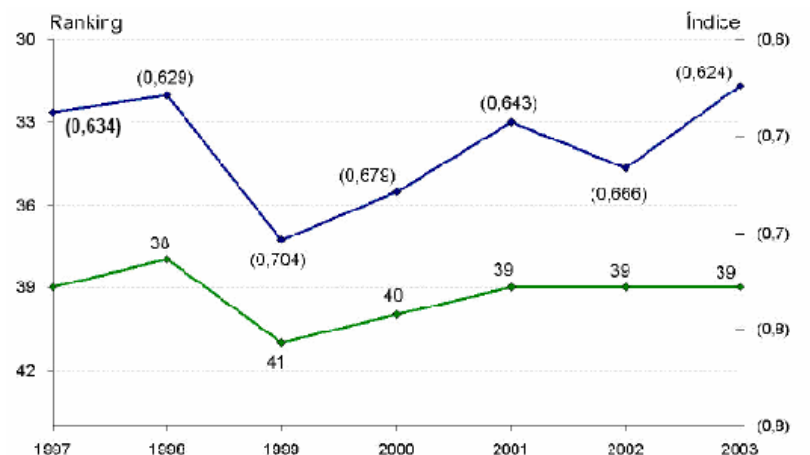
A globalização econômica, tecnológica e cultural e a lógica do livre mercado direcionaram o mundo para uma integração forçada e aparentemente irreversível. A internacionalização das empresas, hábitos de consumo, culturas, comunicação etc. são visíveis e cada vez mais notados. Mesmo economias e países fechados, como Cuba, Mianmar (antiga Birmânia), e até mesmo a China, estão expostos ao processo de integração global, ainda que apenas pelo caminho das telecomunicações. Do ponto de vista das empresas, a conquista de mercados internacionais mais do que um desafio, tornou-se uma necessidade.

No Brasil, o panorama não é diferente. O país intensificou sua abertura comercial nos anos 90 e vem, após a estabilização da moeda, aumentando sua participação nas exportações e importações globais. Isso ainda é muito pouco. O índice de transnacionalização da economia do Brasil é de 16% segundo dados da UNCTAD (2006), ainda abaixo da média dos países emergentes na faixa dos 20% ou dos mais desenvolvidos 23% média simples.

Por outro lado, de acordo com o índice de competitividade da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - o Brasil ocupa a 39ª posição. Este fato que revela o desenvolvimento lento da competitividade nacional e um conjunto de desafios para serem vencidos como a burocracia, a falta de infra-estrutura e disponibilidade de crédito para investimento.

---

<sup>1</sup> Os conceitos de competência distintiva e competências essenciais serão tratados mais adiante. (PRAHALAD e HAMEL, 1998).



**Gráfico 1: Índice de Competitividade.**

FONTE: FIESP (2005)

Percebe-se que o Brasil possui características peculiares que, por vezes favorecem e, por outras inibem a internacionalização de empresas. Executivos de alto escalão de empresas multinacionais passaram pelo Brasil antes de assumirem postos globais. Em função do ambiente continuamente instável e das condições sócio-econômicas, a formação profissional no Brasil, possibilita a executivos enfrentar desafios consideráveis e a passagem por uma “prova de fogo” em um mercado ao mesmo tempo pujante e instável. O Brasil serve como um laboratório em miniatura do grande e instável palco global de transformações e imprevisibilidade.

Nessa perspectiva, entender como no Brasil, o ambiente de negócios e as competências são formados e que em condições ocorrem, parece um tema relevante e possível de ser explorado.

### 2.3. Definições importantes

Alguns elementos contidos neste trabalho devem, *a priori*, ser bem definidos. Com o propósito de evitar avaliações, conclusões precipitadas ou generalizações que podem conduzir a erros de interpretação, duas definições serão bem delimitadas: o conceito de empresa brasileira e internacionalização.

A definição de empresa brasileira poderia ser traçada por diversos critérios e elementos. Poder-se-ia definir uma empresa brasileira como aquela que possui capital nacional ou maior parte de ações pertencentes a um grupo detentor de capital nacional. Mesmo assim, qualquer

definição que se concentre estritamente no capital financeiro certamente não se enquadrará no objetivo deste trabalho. Segundo Santos em Tanure e Duarte (2006) a estratégia predominante de quase toda empresa multinacional é, liderar primeiro em seu país de origem e somente então partir para o mercado internacional. O autor cita a Boeing como uma empresa americana que desenvolveu suas atividades, e a interação com os clientes primeiramente nos EUA com alcance posterior do mercado global. Nessa perspectiva aspectos culturais, sociais e econômicos foram absorvidos do ambiente de negócios americano e criou uma empresa característica, global de origem americana.

Há, porém, uma característica de empresas que foram além de suas fronteiras, as ditas empresas *metanacionais* (TANURE; DUARTE, 2006) que desenvolveram novas capacidades aproveitando e valorizando as diferenças geográficas e culturais. Isto posto, ***o termo empresa brasileira limita-se a empresa nacional, nascida, constituída no Brasil e que tenha desenvolvido suas atividades de produção, relação com clientes e fornecedores no Brasil, adquirindo aqui condições para alcançar mercados internacionais. De outro lado, empresas estrangeiras são aquelas que nasceram e desenvolveram suas relações em outros países que não no Brasil.***

Outra definição relevante neste trabalho é o conceito de internacionalização. Internacionalização de mercados e empresas significa a atuação em diferentes nações conduzindo a movimento de fatores de produção, transferência de capitais, projetos de cooperação ou simplesmente comercializando seus produtos em outros países. (ABRANTES, 2006).

Dois modelos chaves podem ser considerados no processo de internacionalização da empresa: os modelos comportamentalistas e os modelos ecléticos.

A hipótese-chave dos modelos comportamentalistas é que a internacionalização da empresa é um processo gradual. Isso implica num envolvimento crescente da organização com os mercados externos e que em primeiro lugar se caracteriza pela exportação via agentes, depois passa à exportação via subsidiárias e, finalmente, chega à fabricação local no mercado externo (IGLESIAS; VEIGA, 2003).

A teoria eclética da internacionalização de empresas, desenvolvida por Dunning (1980 e 1988) procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. Nessa

abordagem, entende-se que determinadas falhas de mercado, tais como custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos, levariam uma empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento ou exportação, como modo de entrada em um mercado externo. Para tanto, se utilizaria de vantagens diferenciais próprias para a conquista desse mercado.

Com base nessa breve abordagem de internacionalização, sendo este tema inclusive mais detalhado nos capítulos subseqüentes, o conceito utilizado neste trabalho de empresas internacionais instaladas no Brasil segue a definição de amplitude de aplicação: <sup>2</sup>.

*Empresa internacional é qualquer empresa, de origem brasileira ou não, que tenha uma relação de trocas com o exterior por um processo de exportação de produtos, sejam eles fabricados ou montados no Brasil, restringindo-se a atividades que possam gerar entrada de divisas.* Excetuam-se como empresas estudadas neste trabalho, aquelas que executam exclusivamente uma atividade de importação de recursos, máquinas ou capital, por se entender, que nos limites deste trabalho ela não passa por um processo de internacionalização.

## **2.4. Questões e objetivo de pesquisa**

A partir das premissas destacadas anteriormente, a questão formulada para este trabalho trata de verificar quais os elementos culturais, estratégicos e modelos de gestão característicos do Brasil, determinam ou não o sucesso no processo de internacionalização ou permitem o desenvolvimento de competências nesse universo.

*O problema de pesquisa deste trabalho é contextualizar se as empresas instaladas no país, desenvolveram competências organizacionais específicas e qual o seu papel no processo de internacionalização e de conquista de mercados no exterior.*

---

<sup>2</sup> Busca-se neste trabalho a verificação de competências que são úteis para o processo de internacionalização via venda direta, subsidiária ou filial e se desconsidera o processo de importação como algo que necessite de competências específicas que apoiem o esforço de aumento das exportações como elemento favorável ao desenvolvimento da economia brasileira.

**Existem competências específicas e peculiares desenvolvidas no Brasil, em empresas instaladas aqui, de origem nacional ou não, e que podem ser importantes em um processo de internacionalização.**

Algumas questões, derivadas da proposta central, são pertinentes ao estudo:

1. Existem competências específicas ou características das empresas ou dos executivos que atuam no Brasil? Elas favorecem o processo de internacionalização?
2. Há alguma relação entre o fato da empresa ser de origem estrangeira ou nacional e o desenvolvimento de competências organizacionais.
3. É possível contribuir para o desenvolvimento de competências empresariais na academia ou nos programas de formação profissional de executivos, cursos de pós-graduação ou MBAs?
4. Existem competências empresariais específicas que são ou foram desenvolvidas no ambiente brasileiro que favorecem o processo de internacionalização? Quais são?
5. A decisão de passar a atuar internacionalmente favorece o desenvolvimento de competências organizacionais?

## **2.5. Internacionalização e competências – a definição do arcabouço teórico**

Diante dos pontos de pesquisa apontados e a amplitude das abordagens e conceitos que referenciam o tema estudado, a delimitação de um arcabouço teórico se faz necessária para o entendimento e delimitação dos conceitos estudados.

*A linha mestra do trabalho relaciona o desenvolvimento de competências organizacionais desenvolvidas no Brasil, procurando identificar aquelas que são originais.*

A primeira observação diz respeito às origens das empresas: independente de serem originárias do Brasil ou estrangeiras, o ponto de partida para a análise é o mesmo.

Há dois fatores chaves que condicionam o ambiente de negócios das empresas estudadas:

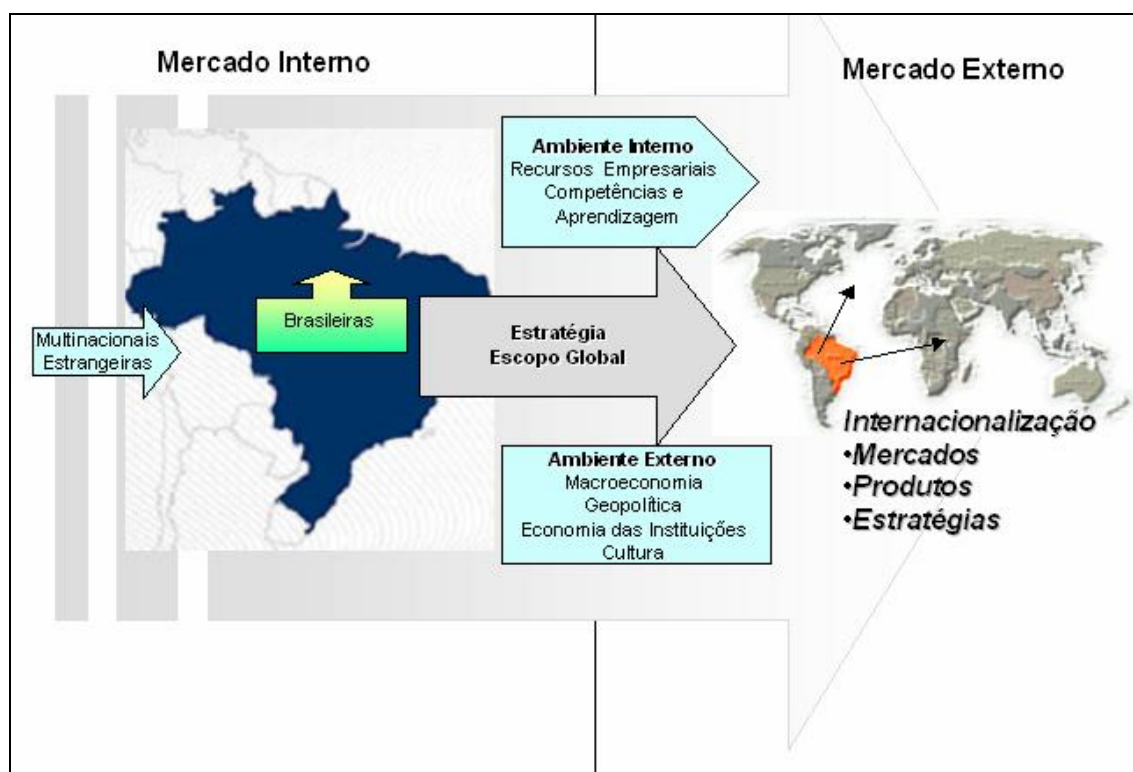


O primeiro apresenta um ambiente interno, onde os recursos, capacidades e competências são organizados de forma a permitir uma prática produtiva competitiva, em um ambiente interno de aprendizagem organizacional e condicionante do posicionamento concorrencial;

O segundo, um ambiente externo onde as empresas desenvolvem seus negócios e estão diretamente relacionados às condições macroeconômicas conjunturais, ao cenário de globalização das economias mundiais, fatores geopolíticos, institucionais e culturais das nações.

Esses fatores ambientais condicionam, ou podem condicionar as empresas à adoção de uma estratégia de internacionalização com escopo global, objetivando o alcance de mercados, desenvolvimento de produtos e estratégias de posicionamento globais.

O esquema abaixo busca sintetizar o arcabouço de pesquisa:



**Ilustração 1: Modelo de arcabouço teórico**

FONTE: Elaborada pelo Autor

Feita a definição dos ambientes e da influência dos condicionantes destes sobre as empresas, o próximo passo é avaliar as competências organizacionais desenvolvidas no Brasil adequadas à composição e implementação de um projeto de internacionalização, relacionando-as às possíveis estratégias de conquista dos mercados internacionais.

Determinando-se os referenciais teóricos nos limites definidos anteriormente, a proposta é coletar informações referenciadas de cada um desses grupos a fim de caracterizar o ambiente interno e externo empresarial.

Buscou-se assim contribuir para o estudo das competências no Brasil, com informações às companhias instaladas no país, identificando potenciais virtudes das competências formadas no país e que são favoráveis a um processo de internacionalização e inserção em mercados globais.

É fato que o país precisa incentivar ações de mercado internacional, pois os ganhos em moeda estrangeira permitem às empresas melhores resultados financeiros, perspectivas de crescimento, permitem ao país uma consolidação da estabilidade econômica e habilita competir globalmente de forma mais estruturada e competitiva.

A análise dos resultados pode conduzir a um modelo de avaliação passível de teste em outros países da América Latina ou de outros continentes. Pode, também, induzir questões sobre as melhores estratégias de globalização e setores nos quais o país seja efetivamente competitivo.

Concomitantemente a análise dos resultados pode subsidiar novas pesquisas relacionadas aos temas de internacionalização, mercados de bens populares e estratégia, bem como disponibilizar informações a outros pesquisadores e estudantes de pós-graduação em Administração e Economia.

### 3. GLOBALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA A COMPETITIVIDADE - UM REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. O desafio das empresas “Multilatinas” brasileiras

Pensar o futuro de uma nação, conforme Wright e Giovinazzo (2006) apresentam, é um projeto complexo e desafiador. Pensar a inserção global de empresas originárias de países emergentes parece tão desafiador quanto os destinos de uma nação, especialmente sob a ótica de recursos e possibilidades. Empresas brasileiras como a Companhia Vale do Rio Doce, Embraer, Embraco, Agrenco, Grupo Votorantim, Petrobrás e Weg estão entre as empresas brasileiras que expandiram seus horizontes de mercado para além das fronteiras nacionais, tornando-se empresas globais. Além de possuir uma expressiva parcela de suas receitas provenientes de vendas feitas fora do Brasil, estas empresas adquiriram ou implantaram, ao longo da última década, bases produtivas em outros países da América, Europa, África e Ásia. A excepcionalidade deste fato pode ser comprovada pela comparação entre o número de empresas globais originárias de países desenvolvidos com o número de empresas globais originárias de países em desenvolvimento. A relação de empresas listadas na revista Fortune's Global 500, (Fortune, 2003) e na revista Forbes (2003), dão conta que somente 4% das 500 maiores empresas do mundo são originárias de países em desenvolvimento, subindo este número para apenas 4,6% quando da análise das 2.000 maiores firmas.

A observação dos dados da Fortune e da Forbes deu origem a uma corrente de estudos na academia norte americana sob o título passivo de origem (*Liability of Foreignness*) desenvolvido por autores como Minning (2004), Bartlett & Ghoshal (2000), Gereffi (1999), William, Nohria & Robertson (2003). Os passivos de origem incluem questões empresariais, culturais e institucionais. Apesar de extensivos no diagnóstico das causas, poucos fazem prescrições que visem reverter este quadro (WHITNEY, 2004). Caso as empresas se comportassem como prevêem estes autores, em nenhum momento uma empresa originária de um país emergente atingiria status de empresa global. Sob esta ótica, as empresas brasileiras que atingiram status global podem ser classificadas como excepcionais.

A implantação de estruturas produtivas no exterior traduz-se na capacidade de geração permanente de divisas, tornando a economia brasileira cada vez menos suscetível aos choques externos que marcaram a década de 1990. Um outro elemento central na análise realizada por

economistas é o fato de o Brasil vir tornando-se progressivamente um exportador de capital, tanto através de sua estrutura de exportação (prevalecendo produtos de *agribusiness*

intensivos em capital, mineração, siderurgia e

*Alguns acadêmicos apressados imaginaram, equivocadamente, que um mundo econômico sem fronteiras resultaria de uma suposta queda generalizada das barreiras comerciais e não-comerciais no intercâmbio internacional. (COUTINHO, 1996).*

O processo de Globalização não é um fenômeno novo na civilização. Apesar do pretensão ineditismo apresentado para esse período, o fato é que a civilização humana vem passando por constantes momentos de globalização. Esse período só será compreendido quando for abordado dentro da lógica de uma Terceira Revolução Industrial e, assim, como as duas anteriores, não se fez do dia para a noite e sim ao cabo de longos anos. Isto posto, estamos mergulhados hoje em um período de revolução econômica, social e cultural e cujos desdobramentos, só serão percebidos com o passar dos anos.

*A vida, a história, mostra-nos que não há, nem nunca houve e positivamente nunca haverá um progresso linear da vida humana. (MOURÃO, 2005).*

É um conceito, portanto, ainda impreciso, mas que de forma geral representa a abrangência global de transações comerciais, financeiras, de tecnologia e cultura, o que por si só já é fonte de muita controvérsia.

**Bhagwati (2004) define globalização econômica como sendo a integração de economias nacionais em uma economia internacional, por meio do comércio, investimento estrangeiro direto, fluxos de capitais de curto prazo, fluxo de trabalhadores e pessoas em geral e fluxos de tecnologia.**

Analisando-se o ponto de vista da economia, especificamente da circulação de capitais e da volatilidade dos mercados, Chesnais (1999) defende a tese de que a liberalização financeira deu origem a um tipo de capitalismo com menor dinamismo e maior instabilidade quando comparado ao sistema vigente no pós-guerra. Ele defende ainda que se invertesse o sentido de determinação das crises, que passaram a se originar na órbita financeira deslocando-se posteriormente para o plano produtivo.

O processo de globalização dos mercados é um fato definitivo e em progressivo desenvolvimento. A força motora dessa convergência é a tecnologia e, como tal, padroniza o comportamento e as demandas dos consumidores ao redor do mundo em uma escala nunca antes alcançada (LEVITT, 1983). Vivemos a "Era da Cibernética", expressão que Norbert

Wiener cunhou para a ciência que estuda as comunicações e o sistema de controle, não só nos organismos vivos, mas também nas máquinas (WIENER, 1961). Louis Couffignal (1966), em trabalho intitulado "A Cibernética", resumiu seu impacto, registrando que ela *permitiu que máquinas pudessem executar, praticamente, qualquer trabalho humano*. A difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação e os novos formatos organizacionais associados promovem e aceleram, em escala mundial, a interconexão entre vários tipos de organizações. Esses novos formatos organizacionais mostram-se cada vez mais dependentes da informação. Assim é que diversos autores referem-se à atual nova ordem mundial com termos tais como a Era ou Sociedade da Informação, resultante da *revolução informacional* em um paralelo com a Revolução Industrial, nos finais do século XVIII (LOJKINE, 1995).

Uma posição favorável ou não a esse processo de globalização não parece mais um ponto central. Não é mais uma questão de ser "a favor" ou "contra" a globalização, mas aceitá-la e encará-la como um fato a ser enfrentado e cada vez mais vibrante nos mercados e na vida de todos os habitantes do mundo.

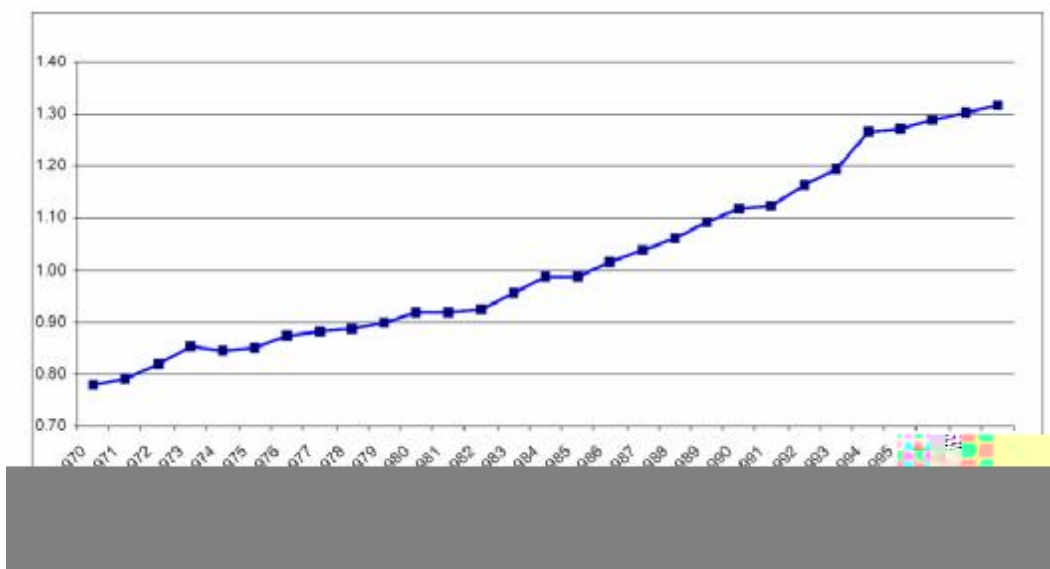
Nesse ambiente de globalização, o entendimento dos aspectos culturais e sociais emerge como desafio fundamental no processo de internacionalização das empresas, na busca de mercados globais, além fronteiras e na conquista e principalmente manutenção desses novos consumidores.

A partir dessa visão pretende-se, no presente trabalho, discutir brevemente as principais correntes de estudos do processo de internacionalização, relacionando-as com os elementos culturais influenciadores e relevantes no processo de inserção em mercados internacionais.

Jagdish Bhagwati (2004) procura, sem atacar ou elogiar, explicar como funciona o processo de Globalização e seus mecanismos comerciais, financeiros, tecnológicos e culturais. Apesar de os maiores beneficiários serem as empresas multinacionais e transnacionais, os pobres dos países emergentes também vêem sua prosperidade aumentar, como provam milhões de chineses e indianos retirados da miséria absoluta. Os anti-globalização ainda não provaram concretamente que a globalização provoque mais miséria, concentração de renda ou destruição das culturas nacionais, do que se ela não existisse.

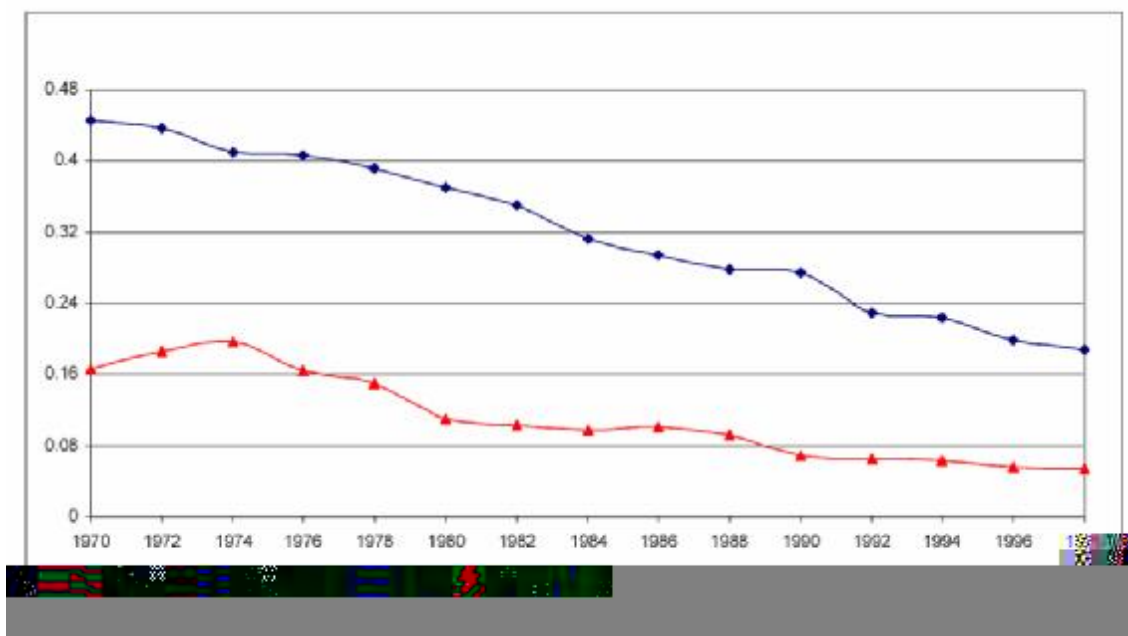
Recentes indicadores mostram que a pobreza absoluta da humanidade vem diminuindo apesar da velocidade da inclusão não ser a desejada. Segundo Sala-i-Martin (2004), depois de

pesquisas e refinadas simulações econométricas, mostrou que ocorreu uma redução geral das desigualdades de renda entre 1980 e 1998 e que a maior parte das disparidades globais são encontradas entre os países, não dentro dos países. Ele constatou que, se em 1970 o mundo apresentava uma larga fração da população numa renda modal próxima da linha de pobreza — isto é, subsistência à razão de um dólar por dia —, essa fração começou a diminuir e o mundo hoje se encaminha para uma "larga classe média". Tanto as taxas de pobreza quanto o número de pobres decresceram dramaticamente: no critério de um dólar por dia caiu de 20% em 1970 para apenas 5% da população mundial em 1998, enquanto que pelo critério de dois dólares por dia a taxa reduziu-se de 44% a 8%. Em termos de "volume" humano, isso representou uma subtração de aproximadamente 400 milhões de pessoas ao "estoque mundial" de pobres entre aqueles dois anos. Portanto, apesar dos avanços ainda aquém dos desejáveis, não houve um aumento da pobreza e nas desigualdades no período recente da globalização, ao contrário do que afirmam muitos.



**Gráfico 2: Aumento da Renda per Capita entre 125 países**

FONTE: SALA-I-MARTIN, 2002



**Gráfico 3: Taxas de Pobreza (rendas com menos de US\$ 1 e US\$ 2 por dia)**

FONTE: SALA-I-MARTIN, 2002

Portanto, nessa perspectiva a busca por mercados internacionais e a participação no processo de globalização pode ser benéfico tanto para empresas como para países em termos de competitividade e redução dos níveis de pobreza.

### 3.2.2. Antecedentes Históricos

O Brasil, especialmente no século XX, observou mudanças significativas na sua estrutura social e econômica. Deixou de ser um país estritamente agrário do início do século XX para uma nação urbana com 81,25% da população vivendo em cidades, segundo o censo do IBGE (2000). Ele modificou sua estrutura econômica, hoje muito mais diversificada do que aquela do início do século voltada para a exportação de bens primários. Indústrias foram constituídas aqui, muitas como iniciativa dos governos brasileiros para permitir o desenvolvimento do país e substituir as importações de bens manufaturados. Outras empresas aportaram aqui para aproveitar um grande mercado ou oportunidades de produção.

Não se pode deixar de mencionar, também, as inúmeras turbulências econômicas ocorridas nesse período, especialmente o alto endividamento externo e o processo inflacionário dos últimos anos do século XX. E na esteira, derivadas ou causadoras, as turbulências políticas,



golpes e eleições que se multiplicaram e trouxeram a uma jovem democracia ainda em processo de consolidação.

O desenvolvimento do país como nação realmente industrial iniciou-se ainda na década de 30. Com a queda do regime baseado na política do Café com Leite, a alternância no poder das oligarquias paulista e mineira. Após a revolução liderada por Getúlio Vargas, o país passou realmente a objetivar a indústria como base da economia. Já na década de 50, no segundo período de Vargas, a criação de empresas estatais como a Petrobrás e Companhia Siderúrgica Nacional entre outras, definitivamente formaram os pilares da indústria de base nacional. (SILVA; CACHAPUZ, *et al*, 2004).

O nacionalismo de Vargas é substituído na segunda metade da década de 50 pelo desenvolvimentismo de Juscelino Kubitschek. Com mecanismos de atração do capital estrangeiro e de estímulo ao nacional, JK implantou as bases da indústria de bens de consumo no país. Atraiu o investimento de montadoras automobilísticas e ampliou substancialmente a infra-estrutura do país com seu Plano de Metas, favorecendo o crescimento do setor industrial acima da média de outros setores.

Na década de 70, o período do *milagre brasileiro* onde o país crescia a taxas de aproximadamente 10% ao ano, sob o regime de exceção militar. Grandes avanços nas áreas de infra-estrutura (rodovias, hidrelétricas, indústria de base, entre outras) aconteceram financiados pelo capital estrangeiro e orientados e coordenados pelo Estado.

A característica comum de todas essas fases foi a intensa intervenção do Estado na economia, sendo determinante como agente ativo no processo de industrialização e condução da administração desses empreendimentos, fornecedor e construtor da infra-estrutura necessária à época.

Porém, no início da década de 80, com o recrudescimento da crise internacional, especialmente após os dois choques do petróleo (1973 e 1979), o Brasil viu-se frente à escassez de recursos financeiros internacionais para a máquina estatal. Não podia se financiar com a pouca poupança interna e o país entrou em uma forte recessão. Houve um progressivo agravamento dos índices de inflação, o fechamento da economia e sucessivos congelamentos minaram a capacidade de crescimento do país.

Após a chamada década perdida algumas reformas estruturais foram propostas e constituídas, programas de privatizações e mudança do papel do estado na economia. Já em meados da década de 90, depois de um período de taxas de inflação elevadas, o Brasil conseguiu estabilizar os preços e fazer a economia crescer. Ao longo dos anos 90, o Brasil também passou por profundas transformações estruturais que abriram caminho para um novo tipo de inserção internacional do país (MALAN, 1998).

A abertura econômica e a privatização da década de 90, associadas à estabilidade, resultaram em grande incentivo aos investimentos nacionais e estrangeiros. A produtividade cresceu fortemente, considerando-se que se partia de um patamar bastante baixo. O papel do Estado na economia mudou de forma drástica, passando de um papel de

*lucrar com a histeria mundial por biocombustíveis. No entanto, o Brasil se recusa a crescer em sintonia com as expectativas de seus 188 milhões de habitantes."(THE ECONOMIST, 2007,p 63)*

De acordo com relatório publicado pela Organização Mundial de Comércio (OMC, 2006), o comércio internacional de mercadorias cresceu 6% em 2005, inferior aos 9% de 2004. Para 2006, a OMC previu uma expansão de 7% do volume do comércio de mercadorias, baseando-se num crescimento de 3,5% da economia mundial. O principal risco foi a possibilidade da desaceleração da demanda nos EUA ser maior devido à alta dos juros e ao custo da energia. O valor das exportações mundiais de mercadorias aumentou 13% e superou os US\$ 10 trilhões pela primeira vez. As exportações de serviços (transportes, viagens, etc.) aumentaram 11%, chegando a US\$ 2,4 trilhões, enquanto que a participação dos produtos agrícolas nas exportações mundiais ficou em 9%. As moedas de alguns exportadores de recursos naturais, tais como Brasil, Austrália, Canadá, Chile e México se valorizaram entre 3,5% e 17%. A China continuou crescendo cerca de 10%, mas as importações de petróleo estagnaram. O ritmo de expansão das importações chinesas caiu pela metade, a 11,5%, enquanto que o ritmo das exportações continuou bastante elevado. A América do Sul e a América Central registraram em 2005 não apenas a maior expansão nas vendas de mercadorias, por volta de 25%, como também a maior progressão no comércio de serviços em comparação ao resto do mundo. A África e o Oriente Médio também alcançaram suas maiores participações nas exportações de mercadorias nos últimos 20 anos.

Por outro lado o Brasil caiu três posições no Índice de Competitividade Global do *World Economic Forum* (WEF), que avaliou a economia de 104 países em 2004 (97,8% do PIB mundial) indo do 54º lugar, em 2003, para o 57º. Isso representa o quarto declínio consecutivo desde 2001, quando o Brasil estava em 44º lugar.

A contextualização do ambiente macroeconômico nacional e seus impactos sobre a realidade gerencial das empresas são evidentes. Por exemplo: a carga tributária brasileira - somatória da arrecadação de todos os tributos federais, estaduais e municipais que atingiu 38,11% do PIB (Produto Interno Bruto) no primeiro semestre de 2006. No mesmo período de 2003, a carga tributária representou 36,91% de toda a riqueza produzida no país, segundo estudo do IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário). Estimativas da Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) apontam os custos logísticos em 19% do faturamento de

uma empresa. Já um estudo realizado há cinco anos pelo Banco Mundial revela que o custo do transporte no Brasil representa 10% do PIB (que hoje está em R\$ 1 trilhão).

Custos financeiros de captação de recursos para investimento, altas taxas de juros entre outros desafios influenciam e interferem no processo gerencial das empresas e determinam o grau de competitividade do país. Avaliar o impacto de como a infra-estrutura de comunicações, transportes, finanças, tecnologia e governo interferem no gerenciamento das empresas, condução de suas estratégias e no custo e preço dos produtos. Determinantes político-institucionais como a política tarifária, incidência tributária, e de natureza regulatória das atividades econômicas das empresas, regimes de apropriação da inovação e planejamento técnico, condições de infra-estrutura serão tratados no âmbito da influência desses fatores da gestão e na obtenção de resultados das empresas.

### **3.4. O Ambiente Externo - A questão cultural**

#### **3.4.1. As escalas de Hofstede**

O antropólogo Geert Hofstede, no final da década de 70, estabeleceu uma série de índices culturais através de análises estatísticas. Partindo da suposição levantada por vários antropólogos americanos da metade do século XX de que todas as sociedades enfrentam os mesmos problemas, só variando as respostas, o estudo de Hofstede (1980) analisou, entre 1967 e 1973, 116 respondentes que trabalhavam em subsidiárias da IBM, uma corporação multinacional em 53 países. A pesquisa de Hofstede (1983) revelou problemas comuns, mas soluções peculiares a cada país em algumas áreas básicas por ele denominadas dimensões. Uma dimensão agruparia um número de fenômenos em uma sociedade. A cada dimensão separada, os extremos opostos descrevem tipos ideais; entretanto, os índices obtidos pelos países nas dimensões mostram que a maior parte dos casos reais se situa entre os extremos.

As quatro primeiras dimensões encontradas foram interpretadas da seguinte forma por Hofstede (1983).

**Distância do poder** trataria da forma como uma sociedade lida com desigualdades entre as pessoas;

**Individualismo versus coletivismo** relaciona-se com o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre as pessoas;

**Fuga à incerteza** consistiria no grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambigüidade.

Há ainda a dimensão **masculinidade versus feminilidade** sendo a forma como cada sociedade aloca papéis sociais aos sexos. Optou-se por deixar de lado esta dimensão considerando que esta característica tem menos influência sobre as decisões estratégicas da empresa, estando relacionada mais diretamente um comportamento social.

Em 1987, a partir da análise da busca da virtude de uma sociedade, uma quinta dimensão foi identificada sendo a **orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo**. Valores associados à **orientação de longo prazo** seriam frugalidade e perseverança; valores associados à **orientação de curto prazo** dizem respeito pela tradição e o cumprimento de obrigações sociais.

A Dimensão Cultural Fuga à Incerteza afirma:

*[...]”como seres humanos, nós todos temos de encarar o fato de que não temos certezas acerca do que acontecerá amanhã. o futuro é incerto, mas nós temos que vivê-lo de qualquer. (HOFSTEDE, 1991, p.110)<sup>3</sup>*

A questão fundamental levantada por esta dimensão seria: como a sociedade lida com a incerteza sobre o futuro; se ela tenta controlá-lo ou o deixa acontecer; a extensão em que seus membros seriam capazes de lidar com a incerteza, sem apresentar estresse excessivo.

Desta forma, alta fuga à incerteza levaria as pessoas a abraçarem crenças que prometem certezas; a manter instituições que protegem tradições e costumes; a tentar gerenciar situações imprevisíveis adotando um código rígido de comportamento, regras explícitas e regulamentos, rejeitando idéias novas, e aceitando a existência de verdades absolutas. O comportamento inverso indicaria tolerância para circunstâncias novas e ambíguas. Hofstede (1980) observa

---

<sup>3</sup> “As humans beings, we all have to face the fact that we do not know what will happen tomorrow: the future is uncertain, but we have to leave with it anyway”(HOFSTEDE, 1991, p.110)

ainda que a incerteza seja conceito chave nas teorias organizacionais modernas. As sociedades distintas lidariam com incerteza de formas diferentes, afetando a maneira como elas constroem suas organizações.

O cerne da cultura é formado pelos valores, que são responsáveis pelas grandes tendências de preferir certas circunstâncias a outras. Eles são adquiridos tão cedo que permanecem inconscientes para aqueles que os detêm. As manifestações culturais descritas anteriormente – símbolos, heróis, rituais e valores – desempenham papéis distintos na cultura nacional e organizacional, contribuindo para diferenciá-las. Portanto, enquanto entre nações, diferenças culturais residem principalmente em valores e em menor grau em práticas, entre organizações, diferenças culturais residem principalmente em práticas e em menor grau em valores (CATEORA; GRAHAM, 1999).

Em um estudo posterior, Hofstede (2001) buscou trazer o conceito das dimensões culturais para as corporações. Partindo do princípio que as dimensões relacionadas à cultura de países estariam fixas, ou seja, que o objeto do estudo estaria inserido em um mesmo contexto nacional, identificou seis dimensões onde se manifestam a cultura organizacional. Por essa razão optou-se por organizar este referencial no contexto ambiente externo, apesar de a maioria dos autores considerarem a cultura como uma conexão entre o ambiente interno e externo da empresa<sup>4</sup>. A seguir, uma descrição detalhada das dimensões organizacionais definidas por Hofstede (2001):

*Orientação a processos vs. Orientação a resultados*, que relaciona a preocupação com os meios à preocupação com os fins. As características principais nas culturas orientadas a processos são: a fuga de situações de risco, a dedicação limitada de tempo e esforço e certa repetição da rotina diária. Nas culturas orientadas a resultados, as pessoas se sentem mais confortáveis em situações fora do comum e tendem a dedicar mais esforço ao trabalho, por perceber que têm novos desafios a cada dia;

---

<sup>4</sup> Schein (1992) define a cultura organizacional como, um padrão de pressuposições básicas partilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (p. 12).

*Orientação ao empregado vs. Orientação ao trabalho*, que opõe a preocupação com as pessoas à preocupação com a realização do objetivo. Nas culturas orientadas ao empregado, os problemas das pessoas são levados em consideração, a organização assume responsabilidade pelo bem-estar de seus funcionários e as principais decisões são tomadas em grupo ou por comitês. Nas culturas orientadas ao trabalho existe uma forte pressão pelo alcance dos objetivos, a organização não demonstra preocupação com questões pessoais e/ou de bem-estar e as decisões importantes são tomadas por indivíduos;

*Orientação paroquial vs. Orientação profissional*, que divide os lugares onde as pessoas se identificam com sua organização dos locais onde as pessoas se identificam com seu tipo de trabalho. Nas culturas paroquiais as pessoas tendem a levar as normas de comportamento da organização para além do trabalho, afetando sua vida também em casa e na comunidade em que vivem. Acreditam que em seu processo de contratação foi levado em conta seu histórico pessoal e familiar e, ainda, têm uma tendência a não se preocupar com o futuro distante por pensar que a organização o fará por elas. Já os membros das culturas profissionais consideram sua vida pessoal totalmente privada e acreditam que foram contratados puramente por sua competência na função, preocupando-se e planejando seu futuro independentemente da organização;

*Orientação aberta vs. Orientação fechada*, que contrasta as organizações que se relacionam facilmente com entidades externas daquelas que se mantêm fechadas às mesmas. Nas culturas abertas os membros da organização facilmente aceitam novos integrantes, acreditam que qualquer pessoa possa se integrar a ela e que são necessários apenas poucos dias para que um novo membro se sinta em casa. Em contrapartida, os membros das culturas fechadas guardam distância até mesmo entre eles, acreditam que somente pessoas especiais poderiam juntar-se à organização e que é necessário pelo menos um ano para que um novo membro possa se sentir parte do grupo;

*Orientação para controle solto vs. Orientação para controle rígido*, que compara organizações quanto ao grau de rigidez de sua estrutura interna. Nas culturas de orientação para controle solto, não há uma preocupação latente quanto ao controle de custos, as reuniões têm tempo de duração aproximado e são freqüentes as piadas sobre a própria organização e o trabalho. Nas culturas de orientação para controle rígido, a preocupação com custos está

sempre presente, as reuniões têm horário e duração seguidos à risca e não são comuns as brincadeiras sobre a organização e o ambiente de trabalho;

*Orientação normativa vs. Orientação pragmática*, que contrapõem as organizações quanto ao grau de estruturação das suas relações externas, principalmente no que se refere ao trato com o cliente. Nas culturas normativas, muita ênfase é dada ao cumprimento dos procedimentos internos, sendo estes mais importantes que os resultados em si, e aos altos padrões no campo da ética empresarial. Nas culturas pragmáticas a ênfase é dada em atender às necessidades dos clientes, sendo que no campo da ética as organizações tendem a ter também uma atitude mais pragmática do que dogmática.

### **3.4.2. Culturas de alto e baixo contexto**

Nessa perspectiva de analisar as diferenças culturais, Alto e Baixo Contexto seria a diferença de percepção das informações dos emissores e receptores e o entendimento da mensagem: No baixo contexto, os emissores esperam uma decodificação apurada das palavras para um bom entendimento da mensagem. Já em culturas de alto contexto o uso da interpretação agrega mais dos elementos do ambiente para desenvolver o entendimento da mensagem. Neste caso, o conhecimento da pessoa, do contexto da emissão da mensagem, da posição social adiciona informação extra, que apesar de não estar entendida na mensagem, provocará uma percepção diferente, ou no mínimo mais ampla, daquela mensagem inicialmente emitida. (KEEGAN, 2005).

### **3.4.3. Etnocentrismo**

Etnocentrismo segundo Sumner (1906) é uma visão na qual um grupo é visto como o centro de tudo, e todos os demais são vistos e avaliados em relação a ele. O grupo tem seus pontos de orgulho, considera-se superior aos demais, exalta suas divindades, e olha com desprezo para os demais. O etnocentrismo é caracterizado por uma tendência de considerar as categorias, normas e valores da própria sociedade ou cultura como parâmetros aplicáveis aos demais. Uma perspectiva etnocêntrica pode gerar uma visão distorcida e parcial ou mesmo assimétrica da cultura-alvo, podendo desencadear um movimento de rejeição a esta. A atitude etnocêntrica pode explicar a forte tendência ao pensamento unitário (LEWINSON, 1964). Horkheimer e Adorno (1973) apontam para marcas que expressam também o isolamento e a visão assimétrica determinantes desta perspectiva de encontro, ou melhor, do embate cultural



característico do etnocentrismo: a estranheza em relação ao outro grupo, marcada por uma orientação pré-estabelecida.

Shimp e Sharma (1987) estudaram a influência do etnocentrismo nas decisões e hábitos de consumo, o etnocentrismo de consumo. Em culturas etnocêntricas, o consumo de produtos estrangeiros não representa um valor maior percebido pelo simples fato do produto não ser produzido no país. Há maior valorização dos produtos locais, certa “*barreira de mercado*” cultural, valorizando o que produzido internamente.

### **3.5. O Ambiente Interno – Recursos Competências e Aprendizagem Organizacional**

O conceito de competências, aplicado à internacionalização de empresas, pode ser fator fundamental na implementação de estratégias e manutenção ou conquista das vantagens competitivas que as empresas buscam na saída para o mercado externo.

Quatro grandes fases no uso do conceito de competência podem ser identificadas. Segundo Dutra (2002), a primeira fase pode ser identificada como aquelas em que competências são a base para a seleção e desenvolvimento das pessoas, como características comuns necessárias para fazer uma tarefa em um cargo. A segunda fase incorpora a diferenciação das competências em função dos níveis de complexidade. Naturalmente a partir dessa diversificação dos níveis de complexidade, surge a concepção de se atrelar a gestão de pessoas e de competências com os objetivos estratégicos da empresa identificados como terceira fase. Finalmente a quarta fase ilustra o momento em que as pessoas passam a internalizar e se apropriar do conceito de competência.

A quebra do ambiente focado apenas no aumento da velocidade da produção, como fator determinante de produtividade e conseqüente de avaliação de competências, deu-se a partir da década de 70. Segundo Fleury e Fleury (2004) o regime dos mercados deixou de ser vendedor para ser comprador. Até aquele momento a demanda era superior à oferta o que mantinha as empresas focadas exclusivamente no aumento da produção e em meios de melhor disponibilizá-las nos mercados crescentes. Com o surgimento de novos *players* internacionais, como os japoneses e tigres asiáticos, ficou cada vez mais evidente o excesso de oferta ou de capacidade produtiva – *overcapacity*. Esse impacto evidenciou também uma transformação

nas relações globais. Com o desenvolvimento tecnológico, de transportes, uma tendência de homogeneização dos mercados, a lógica de operação das empresas precisou ser reestruturada ou, no mínimo, reavaliada.

Zarifian (2001) cita alguns resultados de seu trabalho em uma pesquisa com pequenas e médias empresas do setor moveleiro francês na década de 70, onde ficava evidente uma forte mudança no modelo de julgamento que as empresas faziam de sua mão-de-obra e das mutações do trabalho. A partir disso, considerou que a competência é a inteligência prática aplicada nas situações e apoiadas no conjunto de conhecimentos e habilidades existentes. Há três mutações que compõem os conceitos fundamentais de destaque (FLEURY; FLEURY, 2002):

**Eventos:** são todos os acontecimentos imprevistos que ocorrem na situação de trabalho, exigindo uma abordagem ou ação imediata por parte do trabalhador;

**Comunicação:** a prática no trabalho não consiste mais no isolamento operacional de várias unidades de trabalhadores e se faz necessária a interação entre todos, quer no sentido de resolver problemas, quer no sentido de claramente passar o que se quer que faça, na intenção de alcançar os objetivos organizacionais;

**A Noção de Serviço:** o atendimento pleno a um cliente, que pode ser externo ou interno às demandas e serviços requeridos.

Essa abordagem das mutações do trabalho de Zarifian (2001), claramente mostra que o trabalho e a estrutura de trabalho como construída no início da Revolução Industrial e sedimentada no fordismo-taylorismo, está se transformando rapidamente e que a noção de competência emerge desse novo paradigma. É interessante observar que as noções de evento, comunicação e serviço estão intimamente ligados. Tome-se por base a noção de serviço – é o conjunto de ações e resultados que o cliente deseja. Prestar um serviço é muito mais do que simplesmente entregar ao cliente algo, mas entregar da forma que ele gostaria de receber. No limite, não há cliente e cada um tem seus anseios e desejos e, nesse panorama, é que a comunicação é fundamental para entender as ansiedades e comunicar os resultados ou a solução de uma forma clara. É fundamental na comunicação o entendimento pleno da mensagem que se quer passar, quer pela via do receptor como do emissor. Nesse contexto o

evento é simplesmente o encontro de um cliente que, a cada momento, é único e quer receber um serviço, que de certo modo, é único também.

Partindo das mutações relacionadas a eventos, comunicação e serviço, Zarifian (2001) define competência como “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. É ainda, um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, na medida em que aumenta a diversidade de situações. É a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazer esses atores compartilharem as implicações de suas ações e os fazer assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001) cita ainda, empresas que não estão acostumadas à lógica da entrega de serviços e sim à entrega de produtos. A partir então desse cenário de mutações no ambiente de trabalho fica clara a necessidade da emergência de um novo conceito de competências.

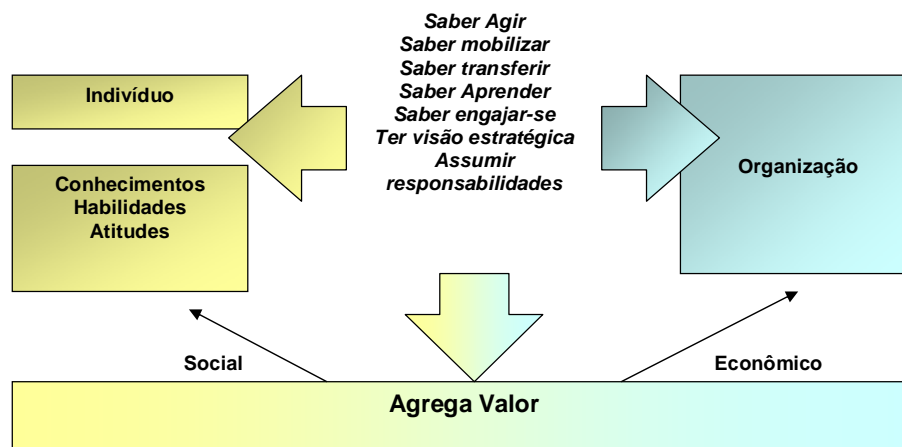
Le Bortef (1994) coloca que competência não é um estado, nem se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico, seria o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação, nutridas pela aprendizagem e pela formação e pelo sistema de avaliações. É um saber agora responsável.

*A competência profissional é a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e a fazer evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 14).*

Em Fleury e Fleury (2002) tem-se a definição de competência associada a verbos – agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica que traduzem um conjunto de comportamentos e habilidades. Competências não são como um estoque; são aplicações em situações reais da empresa que criam ações determinantes ou elos para a solução ou geração de resultados que por conseqüência agregam valor.

*Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004, p.30).*

Esta concepção é traduzida na figura a seguir



**Ilustração 2: Competências como fonte de valor.**

FONTE: Adaptado de Fleury e Fleury( 2002)

Complementarmente à definição acima, pode-se incluir a definição do conceito de entrega (Dutra, 2002):

*A agregação do valor profissional à organização reflete um saber agir responsável e reconhecido à medida que é possível identificar a entrega, ou seja, os resultados produzidos de fato(DUTRA, 2002, p 130).*

### 3.5.1. Competências Organizacionais

A abordagem de competências organizacionais inicia-se no debate de que a empresa tem um portfólio de recursos (*resource based view of firm*). O conjunto de recursos físicos, financeiros, intangíveis e humanos forma a empresa.

No final da década de 80, Prahalad e Hamel (1990) definiram o conceito de *core competence* ou competências essenciais. Competência seria a capacidade de a empresa combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Dessa forma os recursos seriam partes da estratégia da organização.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais (ou *core competences*):

*As competências organizacionais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica suas competências essenciais no negócio e as competências necessárias para cada função – as competências organizacionais. (PRAHALAD; HAMEL, 1990 ).*

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais localizadas em variadas áreas, dessas, apenas algumas são competências essenciais que a diferenciam e que garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos. Nessa perspectiva, a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia. Assim sendo, a empresa precisa ficar atenta às competências que estão relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços demandados pelo mercado (FLEURY, 2004). Mills e Platts *et al* (2002) propõem um quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização:

**Tabela 1: Níveis de competência em uma organização.**

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevada, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas o atividade-meio e atividades-fim
Competências individuais	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor sociais ao indivíduo.

FONTE: (Fleury; Fleury, 2002)

Uma competência essencial não precisa ser necessariamente, baseada em tecnologia, pode ser qualquer elemento do processo produtivo que permite uma vantagem competitiva em um mercado específico. Não obstante a isso, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento / inovação e capacitação de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2002). Aqui se abre uma importante abordagem acerca do processo de aprendizagem da organização como meio de apreender competências dos recursos, municiando a estratégia de competências fundamentais à manutenção e desenvolvimento da organização. A aquisição de conhecimentos, disseminação e construção da memória da organização são processos fundamentais na gestão do conhecimento.

*[...] a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. (FLEURY e FLEURY, 2004, p.45).*

Completa-se então o ciclo dentro da empresa. A partir dos recursos, sejam eles humanos ou tecnológicos, a incorporação das competências passa por um necessário processo de aprendizado individual e organizacional, culminando com o diferencial competitivo estratégico de uma organização.

No contexto de internacionalização de empresas, do ponto de vista estratégico, duas abordagens podem ser constituídas. A primeira, em uma análise “de fora para dentro” alinhada à defesa de Michael Porter sobre o posicionamento estratégico. A segunda constituída a partir de uma *visão baseada em recursos* que tem como defensores Prahalad & Hamel, (1990), Krogh e Ross, (1995) onde, com uma abordagem de dentro para fora:

*Considera-se que toda a empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. (FLEURY; FLEURY, 2003)*

Na abordagem “de dentro para fora” o conceito de competências essenciais (*core competence*) é fundamental. Uma *core competence* não é específica de produtos ou serviços, elas transcendem isso. As competências essenciais transcendem o produto e a empresa.

Prahalad & Hamel (1995) classificam uma competência essencial diferenciando-a de uma competência organizacional, genérica ou comum a outras organizações, como uma competência que garante o sucesso de longo prazo da empresa, não apenas aquela que produz o resultado imediato de curto prazo. Ele considera que a competência para ser essencial deve passar por três testes:

**Valor percebido pelo Cliente:** uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente;

**Diferenciação entre concorrentes:** precisa ser competitivamente única, não significando que esteja na mão de uma única empresa;

**Capacidade de expansão:** são competências que são portas de entrada para um mercado do futuro, porque passa nos testes do valor percebido pelo cliente e da singularidade competitiva.

O desafio fundamental na competição para o futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para competências atuais. (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Competir para o futuro hoje é enfrentar um mercado global com expectativas e demandas globais, e também com competidores globais. A obtenção de vantagens competitivas globais é fator crítico de sucesso para empresas que pretendem a internacionalização. Porém, uma competência essencial não é uma vantagem competitiva, mas sim uma aptidão, uma habilidade essencial capaz de criar-la.

Prahalad & Hamel(1995) qualificam 4 níveis de competição pela competência:



**Ilustração 3: Competição pela Competência**

FONTE: (Prahalad; Hamel, 1995, p.246).

A meta da competição no Nível 1 é adquirir e desenvolver as habilidades e tecnologias que constituem uma determinada competência essencial. No nível 2 a alavancagem é obtida pela excelente utilização das competências essenciais, harmonizando uma ampla variedade de habilidades e tecnologias. No terceiro nível, a meta da competição ocorre em torno de produtos essenciais ou plataformas essenciais da organização. No nível 4, onde 99% das estratégias se concentram, está a competição pela maximização da fatia de mercado do produto final. Essa abordagem de “dentro para fora” valoriza a proposta de apropriação e desenvolvimento de habilidades e técnicas determinante de competências essenciais fundamentais para um posicionamento competitivo vantajoso de uma empresa nos mercados em que atua.

Na visão de competição para o futuro, a internacionalização de empresas é um passo natural no processo estratégico das organizações. E nesse movimento de internacionalização, o desenvolvimento de competências torna-se mecanismo estratégico na criação e difusão de *core competences* ou competências essenciais, determinantes na criação de vantagens competitivas para as empresas, de dentro para fora, habilitando a sobrevivência no mercado competitivo global.



Para o estabelecimento de metas, a organização deve utilizar-se de referenciais de excelência que podem ser externos ou internos a ela. Nesse ponto, surge a importância do *benchmark* e do *benchmarking*.

*Benchmark é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de buscar melhorias organizacionais (SPENDOLINI, 1997, p.x. prefácio).*

O *benchmarking* contribui para a organização fixar uma meta de melhoria, superar as expectativas do cliente, reprojeter o processo e recuperar o atraso tecnológico. Pode ser utilizado como referencial e comparação dos resultados alcançados a média do ramo, o melhor concorrente ou o concorrente potencial.

Complementando a lógica das competências individuais dentro da empresa e como ela influencia os resultados, Zarifian (2001) faz uma série de comentários sobre as implicações sociais e dificuldades que estão presentes nas empresas. Ele destaca, principalmente, a mudança de comportamento social dos operadores frente à questão da responsabilidade e co-responsabilidade. Neste campo, ele afirma que assumir responsabilidades é assumir riscos. O processo de internacionalização, neste caso, é repleto deles.

### **3.6. As abordagens de internacionalização de empresas**

Apesar de cada vez mais estudado, o próprio conceito de internacionalização de empresas é compreendido de diferentes maneiras por diferentes autores, carecendo de uma definição única. As diversas definições disponíveis localizadas na literatura são circunstanciais, servindo somente ao propósito específico do tema em pauta. As definições variam de acordo com a abrangência do conceito, o que certamente conduz a focos distintos de análise.

O conceito mais amplo de internacionalização pode ser compreendido como “*Empresas cujas decisões dependem de elementos que estão além das fronteiras de sua sede.*” Esse conceito identificado é um dos mais coerentes, pois vincula internacionalização ao processo de tomada de decisão das empresas, porém possui uma abrangência muito ampla.

A segunda definição provém dos desdobramentos da escola neo-institucional (COASE, 1937) aplicados ao comércio internacional. Uma síntese desses autores permitiria afirmar que empresas internacionalizadas são aquelas com vinculações financeiras, contratuais ou institucionais com países diferentes do país de sede. Este conceito já possui uma característica material em sua definição, ao vincular internacionalização ao conceito de transação.

Ao se excluir o processo de importação como alternativa para internacionalização empresarial, pode-se estreitar a definição de “*empresas com vendas realizadas em países diferentes de seu país sede*”. Essa definição abrange exportadores e empresas com produção entre fronteiras. De forma mais detalhada, essas empresas possuem uma lógica global de compras, produção, venda e gestão.

Diversos autores também utilizam diferentes terminologias para denominar empresas que concluíram ou estão em processo de internacionalização. Empresas globais, multinacionais ou transnacionais parecem possuir a mesma estrutura funcional de produção e comercialização e para fins de simplificação, o termo utilizado é empresa global.

O terceiro conceito necessário para o desenho de uma plataforma teórica é a avaliação do que se considera uma escola do conhecimento. Delimitou-se a abordagem de quatro visões distintas, a geopolítica, a econômica neoclássica, a administração estratégica e a escola de Uppsala – Nórdica. Cada uma destas linhas pode ser diferenciada de acordo com o objeto de análise, com os métodos de pesquisa e com o perfil de recomendação normativa a que pretendem chegar.

A visão Geopolítica DLABAY e SCOTT (1996), GIDDY (1994) e DOUGLAS e CRAIG (1995) é uma escola identificada dentro das ciências políticas. A unidade fundamental de decisão considerada para análise é a nação, e os entes públicos, privados e as instituições nela contidos possuem como objetivo principal o atendimento aos objetivos desta. O objetivo de uma nação pode ser considerado o “poder” obtido, compreendido este como o número de pessoas, a riqueza material e imaterial e a extensão territorial controlada por diversos meios.

A Economia Neoclássica (OBSTFELD e ROGOFF, 1996; KRUGMAN (1994); ELLSWORTH e LEITH, 1984) possui enfoque notadamente distinto. A unidade de decisão em uma economia neoclássica é o indivíduo, ou a firma controlada por indivíduos. O objetivo destes indivíduos é a maximização de sua felicidade, expressa na forma de uma função

utilidade. Uma economia, seja ela desenvolvida ou em desenvolvimento, é composta por um conjunto de setores produtivos, onde cada um destes setores é composto por firmas homogêneas. Dessa forma, a decisão de uma firma pode ser considerada a decisão de um setor, e o resultado daí decorrente generalizável para uma economia.

A escola estratégica é um desdobramento natural da teoria microeconômica neoclássica. A partir dos conceitos de estrutura de mercado, de oferta e de demanda, Porter (1986) e (1996) desenvolve um novo olhar sobre a empresa, a partir do conjunto de condições que interferem sobre esta e afetam sua capacidade de auferir lucros econômicos positivos. Esta escola é a primeira dentre os desdobramentos neoclássicos que quebra a premissa de homogeneidade empresarial. As decisões de uma firma agora são decisões individuais, não empresariais. Não há razões para garantir que as decisões empresariais sejam homogêneas dentro de um mesmo setor.

A partir de seu trabalho *Estratégia Competitiva*, Porter (1986) desenvolve a teoria de vantagens competitivas, que posteriormente são ampliadas para a análise da competitividade de diferentes nações (Porter, 1990). Esse enfoque sobre nações dá origem à análise de cadeias produtivas e à análise de *clusters*. Dessa forma, a análise estratégica interpretando o processo de internacionalização de empresas possui como unidade fundamental de análise o *cluster* e as firmas a ele pertencentes.

Outro desdobramento igualmente relevante da teoria neoclássica foi originado por Judith Penrose (1963), com base em Coase (1937), em uma visão de que a empresa seria um conjunto de recursos organizados para uma determinada atividade produtiva. A visão baseada em recursos (*Resource based view of the firm*) foi ampliada por Richard Cyert e James March (1963). Posteriormente, Aharoni (1966) expande a análise baseada nos recursos da firma para explicar o processo de internacionalização empresarial. Tal visão é utilizada pelos acadêmicos da Escola de Uppsala para propor um modelo conceitual de internacionalização. Este modelo é posteriormente revisitado por autores da mesma região, denominando-se a partir de então escola Nórdica. Com base na teoria baseada em recursos, a unidade de análise deixa de ser a firma e passa a ser o indivíduo engajado no processo produtivo através de uma organização.

A tabela a seguir sintetiza as diferenças entre as principais linhas de pensamento sobre internacionalização analisadas:

**Tabela 2: As abordagens de internacionalização.**

<i>Escola</i>	<i>Premissa</i>	<i>Unidade de decisão</i>
Geopolítica	Instituições públicas e privadas servem à nação, que representa a vontade de um povo.	O país, através de seu decisor representativo.
Economia Neoclássica	Instituições privadas buscam otimizar sua utilidade através de mecanismos de troca e mercado. Homogeneidade entre empresas de um mesmo setor.	Setorial, ou através de uma “firma representativa” de um determinado setor.
Estratégia Empresarial	Conjunto de fatores que afetam o lucro da firma determina a estratégia ótima de ação. Pode haver diferença entre firmas, de acordo com a posição na rede produtiva.	Para fins de análise do processo de internacionalização, o setor ou cluster. Pode interagir com unidades menores, como a firma.
Uppsala – Nórdica	Firma definida a partir do conjunto de recursos que a compõe. Cada firma é única, devido à unicidade dos indivíduos e da forma de organização dos meios de produção.	Indivíduo pertencente à firma. Este indivíduo possui comportamento que pode divergir da função neoclássica de maximização da utilidade da firma.
Nova Economia Institucional	Firma definida com um nexo de contratos onde se busca a minimização dos custos de transação	A firma. Toma decisões e define estruturas de governança minimizando custos de transação e oportunismo

FONTE: Elaborado pelo Autor

O processo de internacionalização de empresas tem sido abordado de diversas formas, sempre no intuito de alcançar as razões que determinam a saída de uma empresa para o mercado global. De forma geral e pragmática, percebe-se que a grande maioria das empresas internacionaliza-se simplesmente porque aproveita uma oportunidade de negócio em atuar fora de seu país de origem. Muitas vezes a primeira fase do processo resume-se na venda direta do produto, por meio da simples exportação do bem. Isso não necessariamente deve ser encarado como um processo de internacionalização, mas uma etapa que leva a empresa a inserir-se no mercado global. O conceito de internacionalização de empresas no mercado global é o da empresa aproveitar efetivamente suas competências organizacionais (PRAHALAD, 1990) e inserir-se em um mercado internacional, competindo efetivamente com outros *players* globais em posição de igualdade e, efetivamente, cumprindo e entregando os produtos e serviços em níveis internacionalmente aceitos.

Apesar de cada vez mais estudado, o próprio conceito de *internacionalização de empresas* é compreendido de diversas maneiras por diferentes autores, carecendo de uma definição única. Como citam os economistas do Banco do Japão Masaaki Shirakawa, Kunio Oina e Shigenori Shiratsura (1997), o conceito mais amplo de internacionalização pode ser definido como:

*Internacionalização* refere-se a uma situação em que se ampliam as transações com o exterior ou, de forma mais abrangente, Empresas cujas decisões dependem de elementos que estão além das fronteiras de sua sede. (SHIRAKAWA et al., 1997, p.9).

### **3.6.1. A Visão Geopolítica do Processo de Intern**

A percepção de que haveria projetos nacionais de internacionalização lastreados em uma visão governamental de longo prazo foi clara até a década de 70. As definições de estratégias tomadas por Governos estariam vinculadas a controle de mercados, recursos críticos, controle tecnológico e à própria relação de poder entre economias. A partir da década de 90, com os *late movers* no processo de internacionalização, percebeu-se que o processo de internacionalização de empresas tem uma menor correlação com políticas governamentais, estando mais ligados a aspectos competitivos e de expansão com posicionamento em mercados globais (BARLETT; GOSHAL, 2000).

### **3.6.2. A Visão Econômica Neoclássica**

É na análise de comércio que a escola neoclássica possui sua mais longa tradição. Adam Smith (1982) observava que era através dos mecanismos de troca que a sociedade encontrara sua forma operacional mais organizada, onde a troca permitia benefícios associados à especialização e ao ganho de eficiência individual que se traduziriam em bem estar coletivo. Com Ricardo (1983), a teoria clássica segue seu curso através do comércio internacional. Ele analisa os tratados existentes à época, em especial o Tratado de Panos e Vinhos, firmado entre Portugal e Inglaterra, para desenvolver a teoria das vantagens comparativas. Para os autores pertencentes à tradição clássica, a abundância de um recurso faria com que seu preço relativo se tornasse menor do que em outros países. Logo, os produtos que utilizassem intensamente esse recurso seriam igualmente mais baratos do que seria a produção no país vizinho. Isso motivaria o comércio internacional.

Apesar desta indeterminação, alguns elementos tornam-se os determinantes da lógica da produção global. Uma síntese de Obstfeld e Rogoff (1996), Krugman (1994) e Elle

tradicional de trabalho pelo perfil de valor que agrega ao produto final é, por um lado, escasso e por outro, muito pouco móvel. Desta forma, o capital flui entre economias dependendo do perfil de investimento produtivo pretendido. Investimentos que envolvam a produção com participação relativamente alta de capital humano possuem destinos diferentes dos investimentos que envolvam a produção baseada em máquinas e trabalho simples.

O terceiro elemento é a existência de oportunidades de arbitragem e representa uma diferença entre o valor real de uma estrutura produtiva e seu valor de mercado. Define-se uma oportunidade de arbitragem como uma operação financeira na qual não se investe nenhum capital inicial e se realiza um ganho certo sem correr nenhum risco. Sob mobilidade internainr rTj4.14 Tc ( ) Tj0 Tc (i) 3 Tc (u) Ta r,(l) Tj3v6 Tc (d) Tj-0. Tc (u) Tj3.42 Tc ( ) Tj6 Tc ( ) Tj 68 Tc

da análise de posicionamento, é possível prescrever estratégias empresariais ótimas para esta empresa.

O resultado da metodologia concebida para empresas aplicadas a países (Porter, 1990) está onde se desenvolve um modelo de localização para a matriz produtiva baseado na lógica de *clusters*. Neste aspecto o processo produtivo é quebrado em etapas, formando as denominadas cadeias produtivas. Cada um dos elos produtivos é avaliado separadamente, de forma que as alternativas de integração tornam-se as variáveis críticas. No processo de integração vertical a empresa cumpre individualmente processos mais abrangentes na produção dos bens / serviços. Já na integração horizontal a empresa oferece produtos ou serviços semelhantes para diferentes cadeias produtivas.

### **3.7.1. As Estratégias Genéricas**

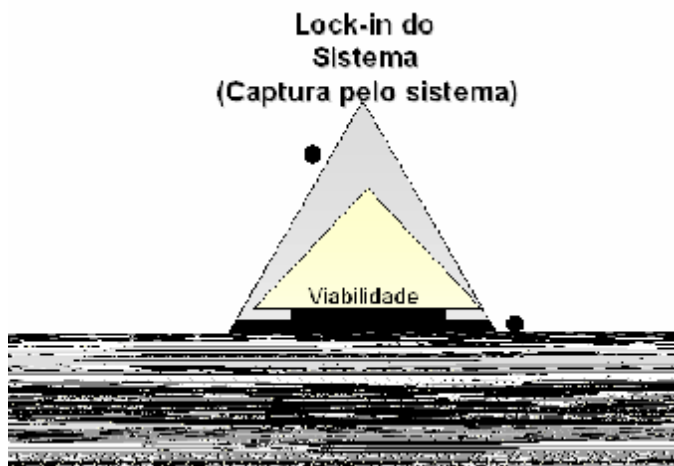
Michael Porter (1980) define que o posicionamento estratégico no mercado é fundamental para o sucesso de uma empresa. Ele sugere que dificilmente a empresa tem sucesso sem definir e comunicar claramente a sua estratégia. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1992). Uma empresa pode optar por três estratégias genéricas com vistas a adquirir uma vantagem competitiva: liderança por custo, diferenciação e enfoque. Na primeira, a empresa busca a liderança de mercado com base no menor custo de produção e fornecimento dos seus produtos. A segunda baseia-se na diferenciação e criação de um produto distinto dos concorrentes, criando uma nova demanda. A terceira estratégia genérica baseia-se no enfoque de um mercado ou segmento de consumidores.

### **3.7.2. O Modelo Delta**

Um desdobramento interessante da proposta de posicionamento da empresa, a partir dessa abordagem, é o Modelo Delta. Nela posicionamentos estratégicos são definidos de forma que reflitam fundamentalmente novas fontes de lucratividade, alinhando as opções de estratégia às atividades (aos processos) de uma empresa, introduzindo processos de adaptação capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas (HAX e WILDE, 2000).



O modelo é fundamentado em três opções estratégicas: o posicionamento de *lock-in* de sistema, ou do sistema fechado; o posicionamento de soluções para o cliente; e o posicionamento de melhor produto.



**Ilustração 4: Modelo Delta**

FONTE: HAX: WILDE, 2000

A opção de **melhor produto** relaciona-se com as formas clássicas de concorrência por meio de baixo custo ou diferenciação. Seus impulsionadores econômicos relevantes concentram-se em um produto ou serviço. A empresa pode conseguir custos menores ao se lançar em uma economia de escala, na simplificação dos produtos e processos e em uma participação no mercado significativa, a ponto de permitir explorar os efeitos da experiência e do aprendizado. Esse modelo procura apresentar processos de adaptação que possam ajudar os executivos a lidar com os novos desafios - complexidade, incerteza e mudanças.

Na **solução total para o cliente** a base é uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maioria das necessidades do cliente, quando não todas elas. O foco aqui está no universo econômico do cliente e não do produto. A empresa pode oferecer uma ampla gama de produtos e serviços personalizados de acordo com as necessidades específicas.

Nesse sentido, a medição de desempenho mais relevante dessa opção é a participação do cliente no mercado. Os laços com o cliente, obtidos pela grande proximidade com ele, permitem à empresa prever as necessidades e trabalhar conjuntamente com ele para desenvolver novos produtos. O relacionamento é aprimorado com o aprendizado e a personalização.

Freqüentemente, essa opção de estratégia exige o desenvolvimento de parcerias e alianças que podem incluir outros fornecedores, concorrentes e clientes, unidos por sua capacidade de complementar uma oferta ao cliente.

Na opção de *lock-in* do sistema, ao invés de se concentrar no produto ou no cliente, a empresa leva em consideração todos os participantes importantes do sistema que contribuem para a criação de valor econômico. Nesse posicionamento estratégico, os laços entre fornecedor e cliente desempenham seu papel mais fundamental. A empresa preocupa-se particularmente em estimular, atrair e manter os chamados "complementares", assim como os participantes normais do setor (o complementar não é um concorrente, mas um fornecedor de produtos e serviços que aprimoram a oferta de uma empresa). O ponto máximo dessa iniciativa é tornar-se a dona do padrão vigente no mercado, ou ser detentora do padrão de um setor ou segmento.

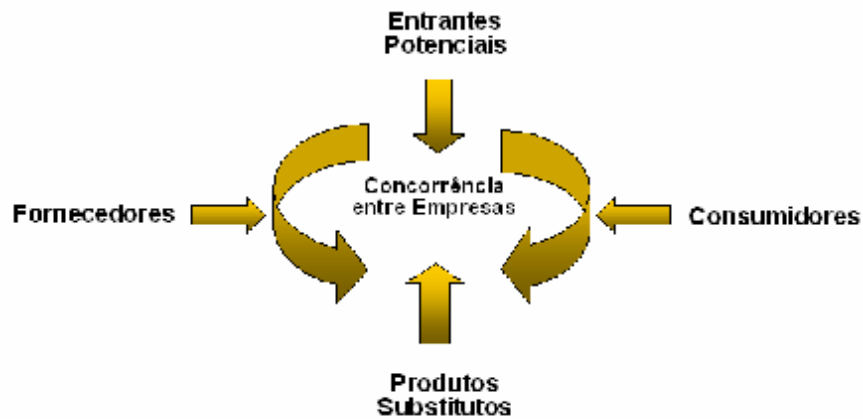
### **3.7.3. A Cadeia de Valor**

Porter (1990) seguindo a linha da análise do ambiente externo para a avaliação do posicionamento e definição estratégica das empresas, cunhou o modelo de Cadeia de Valor, definindo-o da seguinte forma:

*A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. (Porter, 1990, p.51).*



Ilustração 5: A cadeia de valor da empresa



**Ilustração 6: Cinco Forças**

FONTE: (Porter, 1986, p.18).

*Grau de rivalidade interna:* a rivalidade interna permite compreender até que ponto o valor criado por uma empresa é dissipado através da concorrência direta. Vários são os determinantes estruturais do grau de rivalidade interna, entre eles: o grau de concentração do setor (quanto mais pulverizado, maior a rivalidade); a presença de um concorrente dominante (tende a reduzir a rivalidade interna); o nível de ociosidade do setor (em setores de capital intensivo, maior ociosidade aumenta a rivalidade); o crescimento da demanda (diminui a rivalidade); a existência de fortes barreiras de saída (aumenta a rivalidade).

*Novos entrantes:* a influência dessa força reside no fato da lucratividade média de um setor depender não só dos atuais concorrentes, mas também dos concorrentes potenciais. As barreiras de entrada são os instrumentos utilizados por determinada empresa ou setor para evitar o influxo de empresas sempre que a lucratividade média se eleva. As formas mais comuns são a escala e o investimento necessário para entrar em um setor de forma competitiva, que pode ser traduzido em marcas fortes e produtos claramente diferenciados, por exemplo, patentes e outras formas de propriedade intelectual. Outras barreiras de entrada são as ameaças de retaliação por parte das empresas que já estão no mercado. No caso da economia de redes, a existência de redes dominantes, conforme já discutido, pode representar uma forte barreira de entrada.

*Existência de substitutos:* ameaça ocasionada por produtos substitutos depende dos custos de mudança, das proporções relativas de preço e desempenho das diferentes opções existentes. Em setores para os quais existam elementos com potencial de substituição, a tendência é que a

lucratividade seja mais baixa. Ao se analisar os substitutos, devem-se considerar não apenas os substitutos diretos, mas produtos ou serviços que executem funções semelhantes para os clientes. Assim, a internet pode ser considerada um produto substituto da televisão e vice-versa.

*Poder do comprador:* o poder do comprador depende principalmente do seu tamanho e concentração, permitindo aos clientes comprimir as margens de indústria e apropriar maior parte do valor gerado.

Outros aspectos que afetam o poder dos compradores são: as ameaças de integração para o fornecedor; a quantidade de informação a respeito dos custos dos fornecedores; o grau de diferenciação de determinado produto, que o torna insubstituível; a parcela de custo para o comprador que representa cada produto e o risco de fracasso associado ao não-uso de determinado produto.

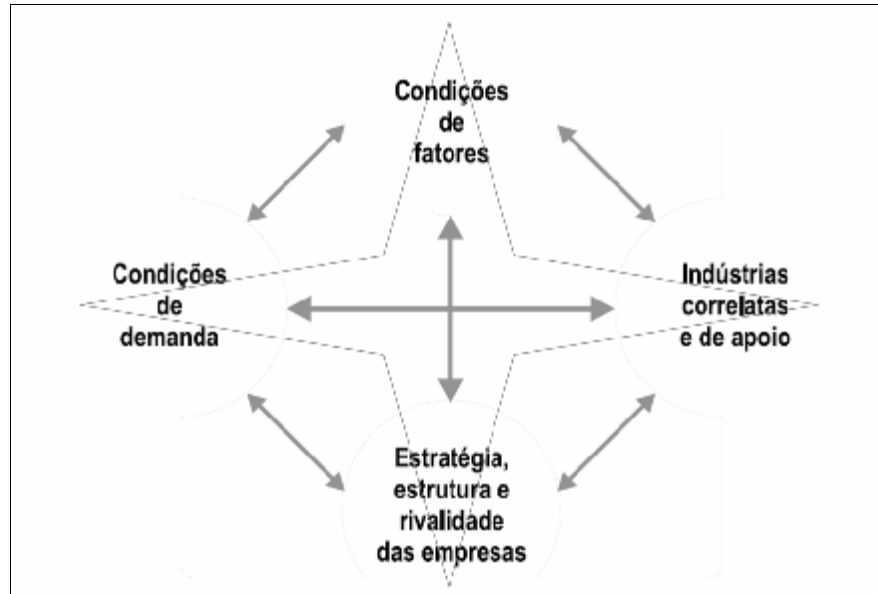
*Poder do fornecedor:* o poder do fornecedor é explicado pelas mesmas variáveis do poder do comprador. A capacidade para cobrar preços diferentes dos clientes, de acordo com diferenças no valor criado para cada um deles, em geral, indica que o mercado é caracterizado por alto poder dos fornecedores.

As cinco forças de Porter tendem a favorecer uma análise criteriosa dos elementos do ambiente de mercado que podem, ou não, favorecer a decisão de internacionalização. As forças atuantes nas empresas que tem operações internacionais, assim como a conjuntura econômica e a cultura dos países são formadores do ambiente de negócios, no caso aqui estudado, do Brasil, e permitem uma condição de formação de competências organizacionais, discutidas mais adiante.

### **3.7.5. O diamante da competitividade**

Transcendendo a análise feita para estratégia empresarial e a aquisição de vantagens competitivas, Porter (1990) introduziu o conceito do diamante da competitividade, também conhecido como Diamante de Porter. Para ele a competitividade deve estar relacionada ao padrão de vida de uma nação (ou região). Assim, para entender e poder medir a competitividade, deve-se entender o que determina o padrão de vida de uma nação (ou região). E isto é determinado pela produtividade de sua economia. De acordo com Porter

(1990), a produtividade de uma nação pode ser explicada por quatro pontos ou atributos, que formam o chamado diamante da competitividade:



**Ilustração 7: Diamante da Competitividade**

FONTE: Porter (1990)

Todas as pontas do diamante interagem, influenciando umas as outras. As condições dos fatores dizem respeito à dotação de insumos necessários para que a nação possa competir com as demais. Entram aqui os recursos humanos, recursos físicos, infra-estrutura, etc. As condições de demanda referem-se à qualidade do mercado comprador doméstico. Se este mercado, por exemplo, for exigente e sofisticado, será mais fácil para as empresas de um país obter vantagem competitiva em relação aos demais, pois isso estimula a melhoria dos produtos e processos, como também a inovação. Indústrias correlatas e de apoio é a situação das indústrias fornecedoras e relacionadas. A presença no país de fornecedores competitivos permite um acesso eficiente e rápido aos insumos necessários e também uma melhor coordenação e aperfeiçoamento do sistema produtivo. A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas referem-se ao ambiente no qual as firmas nascem, à forma como são organizadas e dirigidas e, também, ao modo pelo qual se dá a rivalidade interna. Um ambiente de concorrência e rivalidade entre firmas colabora para um aumento da competitividade, pois, geram incentivos para o desenvolvimento de estratégias que melhoram a eficiência das empresas e reduzem o custo de vida para a sociedade como um todo.

Originalmente, o diamante foi pensado para explicar a competitividade das nações. Porém, reconheceu-se que esse modelo pode explicar também a competitividade de regiões, dentro de uma mesma nação.

### 3.7.6. A Rede de Valor

Brandenburger & Nalebuff (1996), citados por GHEMAWAT (2000), trouxeram novos tipos de participantes à análise, não reconhecidos por Porter. Esses autores destacam o papel crítico que os *complementadores* podem desempenhar, contribuindo para o sucesso ou o fracasso das empresas. Os complementadores são agentes dos quais os clientes compram serviços ou produtos complementares, ou para os quais os fornecedores vendem recursos complementares. Eles são definidos como a imagem dos concorrentes; do lado da demanda, aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos insumos; do lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos.

Esses autores colocam que pensar a respeito de complementos é um modo muito diferente de pensar a respeito de negócios. Trata-se de achar maneiras para tornar o bolo maior em vez de lutar com os concorrentes por um bolo fixo.

Ghemawat (2000) pondera que os complementadores são particularmente importantes em situações nas quais as empresas estão desenvolvendo maneiras inteiramente novas de fazer as coisas, ou quando padrões têm papéis importantes na combinação de espécies muito diferentes de conhecimento em sistemas que funcionem bem. Assim, indústrias da chamada *Nova Economia* estão cheias de exemplos nos quais os complementadores exercem papel fundamental.

No entanto, ao se estudar a cooperação com os complementares, é importante analisar em que grau estes, como participantes, podem reivindicar o valor que foi criado à custa dos concorrentes. Alguns aspectos analisados são:

*Concentração relativa:* complementadores com alto poder de concentração podem apropriar maior valor;

*Custos relativos de mudança:* quanto maiores, maior o poder do complementar.

*Facilidade de separação:* os complementos tendem a ter menor poder quando os consumidores podem separar seus produtos. Exemplificando, os softwares tendem a ser menos importantes do que o sistema operacional.

*Diferenças ao puxar a demanda:* na medida em que os complementadores desempenham papel maior ao puxar a demanda, seu poder se expande. Assim, no setor de mídia, os provedores de conteúdo complementam, mas também causam grave preocupação a outros participantes.

*Ameaças de integração assimétrica:* os complementadores tendem a ter mais poder quando podem ameaçar invadir o território dos concorrentes com maior credibilidade do que o contrário.

*Taxa de crescimento do mercado:* em mercados em rápido crescimento, a concorrência pelo valor gerado com complementadores tende a ser menor.

Por fim, é importante considerar que as relações competitivas e cooperativas devem ser reconhecidas para todas as forças, e não apenas em relação aos complementadores.

### **3.7.7. A Escola de Uppsala**

Judith Penrose (1963) desenvolveu uma linha de pensamento com base em uma visão de que a empresa seria um conjunto de recursos organizados para uma determinada atividade produtiva. Richard Cyert & James March (1963) ampliaram a visão baseada em recursos (*Resource based view of the firm*). Posteriormente, Aharoni (1966) expandiu a análise baseada nos recursos da organização para explicar o processo de internacionalização empresarial. Tal visão é utilizada pelos acadêmicos da Escola de Uppsala, na Suécia, para propor um modelo conceitual de internacionalização. Este modelo é posteriormente revisitado por autores da mesma região, denominando-se a partir de então escola Nórdica.

Para Penrose (1963) a função econômica da firma é adquirir e organizar recursos, devendo essa ser analisada como uma estrutura orgânica e não uma simples função de produção. Essa estrutura orgânica possui um modelo decisório da empresa baseado em atores individuais, que podem ser plenamente racionais. Não obstante, apesar das decisões individuais possuírem



caráter racional, o resultado agregado, ou seja, o comportamento da firma enquanto somatória de decisões individuais poderá não o ser.

Nesse enfoque, o limite de crescimento organizacional passa a ser definido não pela demanda, mas sim pelos recursos produtivos e conhecimento disponível. Em outros termos, a partir da visão da empresa como estrutura orgânica, o crescimento passa a ser um processo evolutivo, que ocorre principalmente através da aquisição de conhecimento, evidenciando os seguintes elementos: *Quase-resolução de conflitos*: contínua negociação e renegociação; *Fuga da incerteza*: reação imediata em lugar da antecipação de longo prazo; *Busca estimulada de problemas e a Aprendizagem organizacional*.

Aharoni (1966) parte da teoria de Cyert e March (1963). Para esses autores os investimentos no exterior raramente obedecem a processos decisórios estruturados e sofisticados. Usualmente o que se observa é a existência de um comportamento oportunista, no sentido positivo do termo, a coincidência e a existência de momento propício para a internacionalização, desempenhando o processo de planejamento estruturado um papel menor nesta dinâmica.

Eles observaram que as empresas iniciavam o processo de exportação, como consequência da saturação do mercado nacional que impossibilitava a continuidade de seu crescimento e, normalmente, a entrada em mercados externos era feita através do investimento direto ou exportação, mas sempre em pequenos passos. Neste processo, o aprendizado organizacional introduzido na empresa, fornecia subsídios para os próximos passos, como a criação de agências de exportação, introdução de subsidiárias de vendas até que uma planta manufatureira fosse criada no outro país. A cada passo o conhecimento ia crescendo diminuindo assim as incertezas e imperfeições nas informações que se tinha inicialmente sobre o outro país. Os autores, Johanson e Vahlne (1977) consideravam que esta forma incremental tanto ocorria no processo de internacionalização quanto na escolha dos mercados a serem explorados.

Os pesquisadores identificaram que as empresas começavam sua operação de exportação em mercados relativamente próximos. Da mesma maneira, iam se aventurando gradualmente em países mais distantes e também com maiores diferenças culturais (idioma, à cultura, ao nível de desenvolvimento do país, ao sistema político e até mesmo ao nível e conteúdo

educacional), além dos vínculos existentes entre eles. Estas informações confirmaram uma suposição que os pesquisadores tinham e chamaram de *distanciamento psíquico*, que é a relação dos fatores mencionados acima com a incerteza psicológica que as empresas enfrentam na escolha do melhor mercado a ser explorado.

Este modelo sofreu inúmeras críticas como a falta da identificação do papel do indivíduo chave, o empresário empreendedor (SCHUMPETER, 1982) que é quem realmente inicia o processo de internacionalização e sua influência na escolha e nos passos do processo que a organização executa.

### **3.8. A Escola Nórdica**

Um dos conceitos mais relevantes nesta teoria, derivada em parte da Escola de Uppsala, é a conceituação da rede de relacionamentos *Network*, que focaliza os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais (HEMAIS; HALAL, 2003). Esta teoria não focaliza somente aos fatores econômicos, mas também aos laços cognitivos e sociais que os atores da rede mantêm entre si. Os relacionamentos, tanto de negócios quanto os pessoais poderiam ser usados como ligações para a entrada em outras redes. No ponto de vista do *network*, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores.

Nesse sentido, os fatores e as forças competitivas, em indústrias altamente internacionalizadas, criariam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivaria a firma a escolher mercados e estratégias de entradas diferentes do modelo tradicional de Uppsala. Isso seria possível pela entrada em redes de relacionamento nos novos mercados.

Essa teoria sugere que o grau de internacionalização de uma organização não se reflete apenas nos recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede na qual a empresa se encontra.

Cria-se o conceito de *heterarquia* onde para ser globalmente eficiente, cada unidade de uma multinacional deve compartilhar informações sobre a corporação como um todo, bem como ter acesso a informações minuciosas sobre outras unidades, no que se refere aos recursos disponíveis e carências. Nessa organização, as funções tradicionais da matriz estão dispersas

em várias unidades, podendo inclusive, subsidiárias estrangeiras terem papéis estratégicos. A integração global se dá pela cultura e ética, sendo que a cultura corporativa e as *networks* pessoais são instrumentos de controle mais importantes que a própria hierarquia e os processos formais.

A empresa é uma comunidade social que serve como eficiente mecanismo para a criação e transformação de conhecimento em produtos e serviços economicamente lucrativos. Assim a firma internacional não emerge devido a imperfeições do mercado, mas sim em função da eficiência para transferir o conhecimento além-fronteiras.

Em várias linhas teóricas dessa escola foram estudadas as inúmeras maneiras de entrada em mercados externos como: Por escolha: exportação, licenciamento e subsidiárias da produção; gestão de contrato: *joint-ventures* e outras; modos de operação a partir da entrada inicial: exportação, licenciamento, *joint-venture*, subsidiária de vendas e instalações para fabricação.

É concedida também uma importância ao empreendedor, que substitui o termo de *decisor-chave*. O empreendedor, não é mais aquele que ocupa um lugar de destaque na hierarquia formal da empresa, e sim aquele que introduz novos produtos, novos modos de produção, busca novos mercados e novas fontes de produção e matéria prima. O empreendedor é aquele que deseja, age e inicia a internacionalização dentro da organização.

### **3.9. A Perspectiva da Nova Economia Institucional**

Partindo para outra vertente, mais relacionada à crítica da premissa clássica da racionalidade das decisões dos agentes econômicos, chamada de Nova Economia Institucional, o processo de internacionalização pode ser avaliado não pelo aproveitamento de oportunidades, mas pela ótica de minimização de suas ineficiências internas.

A partir do trabalho de Ronald Coase (1937), que demonstrou a importância da avaliação e consideração dos custos de transação, como elementos definidores das decisões econômicas, abre-se um paralelo para a comparação com o conceito genérico de Integração. Integração é a combinação de processos dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, sob um mesmo comando decisório (seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma), e envolvendo a propriedade total dos ativos.

Pode-se traçar um paralelo entre *heterarquia* e integração vertical. É chamada integração vertical quando esses processos são tecnologicamente distintos, por exemplo: produção, compra, venda e integração horizontal quando não são distintos tecnologicamente. Pode ser nacional ou internacional, dependendo dos limites impostos. Na realidade denominam-se algumas estratégias comuns de internacionalização como *quase-integração*, por exemplo, as franquias, licenciamentos, *joint-ventures* (WILLIAMSON, 1985), onde há fortes relações entre duas ou mais empresas, mas não estão sob um único e comando decisório, envolvendo a propriedade total dos ativos envolvidos. Portanto não são caracterizadas completamente como integração vertical.

### 3.9.1. Pressupostos comportamentais dos Agentes

Conforme discorre Williamson (2005), os atores humanos estão sujeitos à racionalidade limitada, substituindo-se o pressuposto neoclássico de que os agentes são hiper-rationais. Por conseguinte as decisões são ancoradas não por um aparato analítico, mas sim pelas conclusões desabilitadas pelo reconhecimento da competência cognitiva limitada. Isso conduz a lição fundamental da Economia de Custos de Transação (ECT) *de que todos os contratos complexos são incompletos*. A racionalidade limitada envolve principalmente dois aspectos econômicos: o processo de decisão e o processo de controle. Daí surge o principal problema advindo da racionalidade limitada que é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação.

O composto de contratos incompletos, decorrentes da racionalidade limitada com informações incompletas e pouco confiáveis, corrói a idéia de que o conhecimento do contrato entre as partes será suficiente para eliminar problemas pós-contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2005). Essa incompletude de contratos torna-se mais latente em processos de internacionalização de empresas, onde, associada à racionalidade limitada, a assimetria de informações culturais e do negócio é mais explícita. Williamson (1985) sustenta que uma transação individual possui três atributos principais: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. A existência de diferentes estruturas de governança é explicada pela variação dos atributos de cada transação.

A **frequência** de transações tem relevância para explicar a estrutura de controle, o que está intimamente ligado ao processo de internacionalização. Quanto mais frequente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter, reduzindo-se seus custos fixos médios. Ou seja, a frequência está ligada ao grau de utilização das estruturas de gestão

montadas para dar suporte à transação. A relação contratual entre as duas partes é diretamente influenciada pelo atributo, uma vez que as diferentes frequências de transação permitem o surgimento de formas contratuais alternativas. A alta frequência de transações gera a necessidade de utilização de estruturas de governança especializadas. O custo de uma única transação não justifica a construção de um amplo sistema de controle e monitoramento. A repetição torna o custo de transação importante justificando a criação de formas mais complexas de controle, o que permite a diluição de custos. Quanto maior a frequência, menor será o custo fixo médio associado à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que imponha restrições ao comportamento oportunista. Associado a isso a frequência de transações possibilita a construção de uma reputação entre as partes, já que o relacionamento produz um fluxo de informações que, em termos contratuais, permitirá a redução de cláusulas de salvaguardas e conseqüentemente o custo de transação do contrato. No comércio internacional esse atributo é chave. Partindo-se de contratos incompletos em países distantes, apenas a frequência das transações é que permitirá um conhecimento e confiança para que a intensidade desse comércio se intensifique e os custos médios dessa transação tenham seu custo médio reduzido.

**A especificidade de ativos** é o quanto aquele investimento é específico para aquela atividade e quão custosa é sua realocação. Segundo Williamson (1985) é um investimento especializado que não pode ser transferido para usos alternativos. Quanto maior a especificidade do ativo, maior o risco envolvido, o custo e a adaptação e, por conseguinte maior o custo de transação. Dependendo do grau de especificidade, as transações acontecem via mercado, via mista ou via hierárquica, como será visto adiante. Mais uma vez observa-se que há uma especificidade de ativos considerável nos elementos do comércio internacional, o que aumenta o risco e os custos embutidos nas transações.

**A incerteza** é, logicamente, a incapacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros, aumento espaços para repactuação dos contratos e possíveis perdas. O alto grau de incerteza traz alto custo de transação. Há basicamente dois tipos de incerteza: a de contingência (estado da natureza) ou o risco natural e a de comportamento estratégico, ou relacionado a falhas de comunicação no processo. Williamson (1996) propõe ainda uma terceira classe, a incerteza comportamental emergente das relações comportamentais.

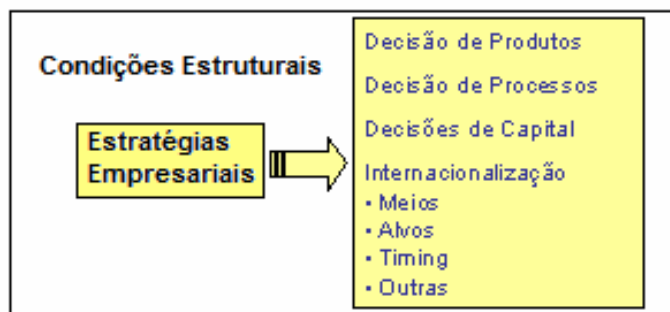
No processo de internacionalização de empresas, os atributos anteriores são extremamente característicos e tornam-se evidentes à medida que o comércio internacional e as relações inter e transnacionais se acentuam. É de se supor que todos esses atributos ficam potencializados ao serem analisados sob uma perspectiva de internacionalização. Já existe assimetria informacional, incerteza, frequência e especificidade de ativos nas transações individuais ou organizacionais internas. O grau de incerteza, portanto, cresce quando essa negociação passa a se apresentar entre agentes de países diferentes. Há culturas diferentes, partindo de comportamentos específicos, onde até elementos individuais que definem o oportunismo podem ser mensurados de forma diferente. Ressalte-se ainda que ativos específicos sejam criados para demandas novas, aumentando custos de transação. E o atributo frequência torna-se vital na consecução de objetivos com contratos incompletos relevando a criação de uma reputação internacional.

### **3.10. A Relação entre Internacionalização e competências**

A partir dos elementos apresentados relacionando competências e o processo de internacionalização, a primeira observação a se fazer é que não há como estabelecer um padrão de causalidade direta entre os dois elementos. Dada a complexidade e o número de variáveis que determinam os processos de fluxo de capital, a localização das empresas, a forma e os vínculos das cadeias produtivas globais, a proposição de uma relação unívoca torna-se uma simplificação irrealista da teoria e dos fatos observáveis. Em outros termos, não se pode dizer que há na teoria corrente a possibilidade de se responder assertivamente à questão se há competências organizacionais, individuais ou essenciais que impliquem naturalmente na decisão de internacionalização empresarial.

De forma similar, não há retorno teórico ou empírico ao tentar inverter a pergunta para “quais competências são desenvolvidas a partir do processo de internacionalização”.

No alinhamento entre estratégias organizacionais e competências encontra-se a chave para a relação proposta. A revisão bibliográfica sobre internacionalização permite formular para todas as abordagens do tema uma relação entre estratégia empresarial e a decisão de internacionalização.



**Ilustração 8: Internacionalização: processo de decisões estratégicas empresariais**

FONTE: Elaborado pelo autor

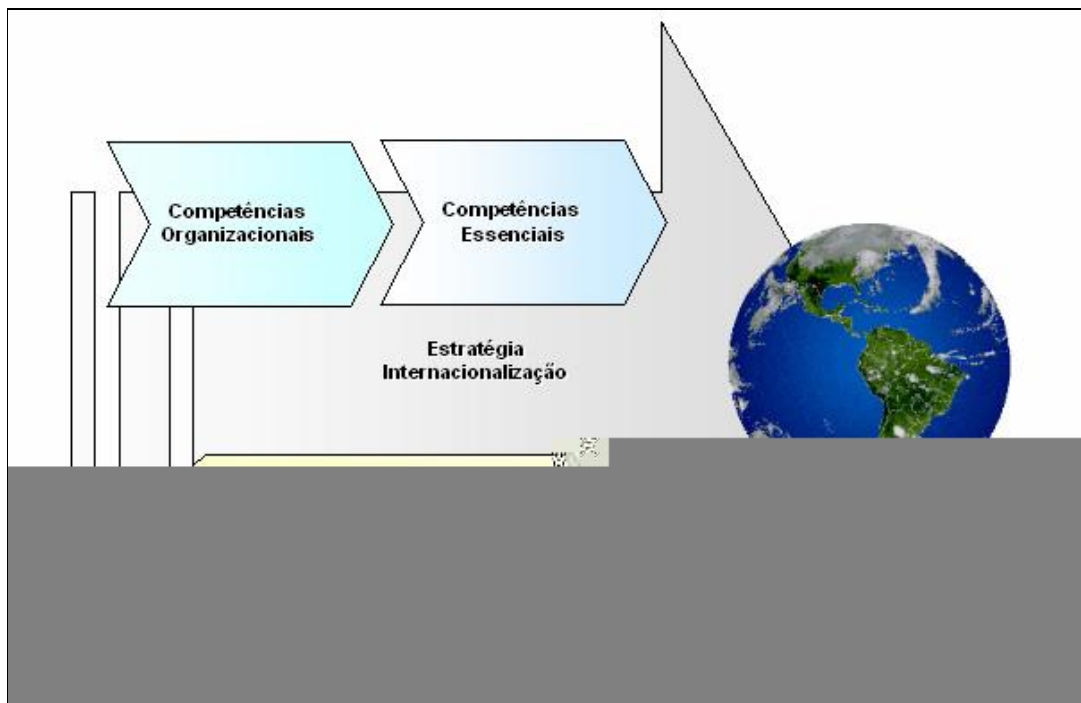
Podem-se listar todas as condições estruturais de mercado que levam ao processo de internacionalização de uma empresa. Tais elementos podem envolver a empresa dentro de uma diretriz nacional, tal como proposto pela visão geopolítica, de uma diretriz setorial, conforme a corrente econômica neoclássica, ou podem envolver condições absolutamente individuais da empresa, conforme abordado pela linha estratégica, de Uppsala ou Nórdica.

O processo de internacionalização deve ser visto como uma parte das decisões estratégicas empresariais, decisões estas que devem ser consideradas como respostas “ótimas” às condições estruturais nas quais se insere a empresa.

Dentre as condições estruturais que envolvem as decisões estratégicas certamente estão as identificações das competências organizacionais. Este processo dinâmico, no qual o desenvolvimento de competências altera as decisões estratégicas da empresa, e que as novas decisões estratégicas da empresa geram o desenvolvimento de competências através do processo de aprendizagem, permite estabelecer uma relação clara, porém indireta, entre competências e internacionalização.

Por outro lado o processo de internacionalização pode gerar novas competências empresariais. Porém, conforme dedução da construção anterior, as novas competências desenvolvidas a partir do processo de internacionalização são necessariamente distintas das competências exigidas para a adoção da estratégia de internacionalização. A pergunta que se coloca é se as competências existentes em um sentido inicial (competências para a estratégia e internacionalização) podem estar no mesmo nível, ou serem as mesmas, das competências aprendidas no sentido inverso (da internacionalização para a aprendizagem e para a competência).

Utilizando as categorias de Prahalad e Hammel (1990) e Mills (2002), pode-se inferir que as competências que viabilizam a entrada de uma empresa no mercado global são competências essenciais. Porter (1986) consegue cindir estas competências essenciais para a internacionalização na dimensão da empresa. Já as visões geopolítica e neoclássica propõem o padrão de competência essencial cindido no setor ou na nação, ambos utilizando o conceito de uma “empresa representativa”.



**Ilustração 9: A internacionalização como formação e aproveitamento de competências.**

FONTE: Elaborado pelo autor

No sentido inverso, casos avaliados na literatura e a composição de elementos teóricos indicam que as competências desenvolvidas ao longo do processo de internacionalização podem ser classificadas como competências organizacionais. Em outros termos, exceção feita à escola de Uppsala / Nórdica, a teoria tende a indicar que a competência necessária para internacionalizar possui um grau mais elevado de importância do que a competência aprendida a partir do processo de internacionalização.

Do resgate dos conceitos desenvolvidos na teoria neoclássica, pode-se deduzir que o processo de internacionalização é forçado pela competência na utilização de fatores. Ou seja, com base em uma estruturiiidst aridejardos onse0.3 Tc ( )u aa tcrre de çao



concorrência empresarial reside na excelência operacional. Ao se adotar o conceito de empresa representativa de um setor, a economia neoclássica pressupõe que todas as empresas deverão possuir o mesmo padrão de excelência operacional. E certamente tal fato ocorrerá nas condições consideradas como premissa: perfeita informação entre os agentes e a livre disponibilidade de recursos. A consequência é a de que as empresas não são competitivas no modelo neoclássico.

No enfoque estratégico de internacionalização e gestão do conhecimento, o processo de internacionalização é induzido pelo posicionamento estratégico da empresa na cadeia produtiva e pelo perfil de produto final (globais). Tanto estratégias em excelência operacional quanto em diferenciação de produtos ou serviços agregados podem ter como resultado o processo de internacionalização, onde a formação da competência se torna parte do processo de decisão. Porém, segundo esse enquadre, a competência está dominada pela empresa antes do processo de internacionalização ser operacionalizado.

No enfoque da escola de Uppsala, o processo de internacionalização é induzido pelo desenvolvimento da aprendizagem. Em outros termos, as competências são estimuladas ao longo do processo de internacionalização. Não foi identificado se a empresa tinha ou não uma competência essencial ao se decidir pela internacionalização, pois o enfoque era que o mercado era imperfeito e a empresa buscou novas oportunidades de negócios, como consequência da saturação do mercado nacional que impossibilitava a continuidade de seu crescimento. Mas para poder se inserir num outro país provavelmente essas empresas tinham determinadas competências, o que as levava a ter sucesso de alguma maneira no processo de internacionalização.

O que os teóricos de Uppsala identificam é que, normalmente, a entrada em mercados externos é feita através do investimento direto ou exportação, sempre em pequenos passos (JOHANSON; VAHLNE, 2001). Com esse processo a organização utiliza o aprendizado organizacional como subsídio para fazer novos negócios nos países como, por exemplo, a criação de agências de exportação, introdução de subsidiárias de vendas até que uma planta manufatureira seja criada no outro país.

Os autores, Johanson e Vahlne (2001) consideram que esta forma incremental tanto ocorre no processo de internacionalização quanto na escolha dos mercados a serem explorados, já que

as empresas começam sua operação de exportação em mercados relativamente próximos. Da mesma maneira gradual, essas empresas se aventuram em países mais distantes e também com maiores diferenças em relação ao idioma, à cultura, ao nível de desenvolvimento do país, sistema político e até ao nível e conteúdo educacional, além dos vínculos existentes entre eles. O distanciamento psíquico é a relação dos fatores mencionados acima com a incerteza psicológica que as empresas enfrentam na escolha do melhor mercado a ser explorado, que perfazem o conjunto de práticas sociais, comportamentos, hábitos de vida e consumo, que podem tornar mais ou menos simples o ingresso naquele mercado.

A tabela a seguir sintetiza os principais pontos desta análise:

**Tabela 3: Síntese da relação entre as visões de internacionalização de empresas.**

Abordagem de Internacionalização	Geopolítica	Teoria Neoclássica	Estratégia	Uppsala	Escola Escandinava	Nova Economia Institucional
Foco da Internacionalização	País	Empresa	Ambiente Concorrencial Mercado	Empresa	Indivíduo Redes Sociais	Empresa
Por que internacionalizar	Visão política e social	Economia de Escala e Custos	Cadeia de valor Escala	Criar novos mercados	Aproveitar laços de aprendizado e cultura	Diminuir custos de transação
Visão do Ambiente de Negócios	Externa Países	Interna Empresa	Externa Concorrência	Interna Saturação do mercado	Interna Relações	Interna Custos de transação
Desenvolvimento de Competências	Fatores Geopolíticos globais	Operacionais	Competitividade	Aprendizagem Organizacional	Heterarquia Network	Frequência Integração Estruturas de Governança

FONTE: Organizada pelo autor, a partir da revisão bibliográfica

A relação entre competências e internacionalização ocorre, necessariamente, de forma indireta, através de decisões estratégicas empresariais. A internacionalização se dá via competências essenciais e é um processo estratégico da organização. Independente da abordagem focada toda iniciativa de internacionalização é um processo de risco. Nem todas as organizações possuem vantagens competitivas distintivas para concorrer em mercados globais, o que dificulta o estabelecimento e a concorrência com outras que possuem vantagens. Competências essenciais são ainda mais raras quando se aborda empresas pouco competitiva ou que não possuem uma estratégia genérica de ação nos mercados que atuam. O processo de internacionalização exige que as empresas desenvolvam capacidades competitivas niveladas com seus concorrentes internacionais e efetivas vantagens para se posicionarem nesses mercados competitivos. A abordagem de mercado, “de fora para dentro”

denota que uma empresa, para consolidar-se como global, deve adotar estratégias genéricas de posicionamento e crescimento que só se efetivarão se as competências individuais e organizacionais estiverem adequadas e padronizadas em nível internacional para a concorrência. Mais do que isso, a empresa só garante sucesso se seu processo de internacionalização estiver alinhado às *core competences* necessárias para a geração de vantagens competitivas de mercado. Pela análise de dentro para fora, a empresa deve conseguir aproveitar ou criar as competências essenciais necessárias para esse ganho de vantagens competitivas. As competências essenciais são as diferenciadoras internas no processo de sucedido de internacionalização.

**Competências organizacionais podem ser desenvolvidas no processo de internacionalização – mas competências essenciais devem preceder o processo de internacionalização.**

A construção de um processo de formação de competências se dá pelo alinhamento da estratégia e do processo de aprendizagem, transformando os recursos em competências. Como preconizam algumas das vertentes estudadas, especialmente Uppsala e a Nórdica, existe um processo de aprendizado na própria experiência de internacionalização. Por pior que seja a estratégia, ou não havendo as competências e vantagens competitivas necessárias, o processo de internacionalização produz um aprendizado em toda a organização, aprendizado esse fundamental para o redirecionamento estratégico, de composição de recursos e formação de competências. Contudo, parece que esse processo se dá de forma mais intensa nas competências organizacionais do que nas competências essenciais.

### **3.11. Competências Organizacionais “Brasileiras”**

Definir competências organizacionais e diferencia-las de competências individuais ou distintivas e essenciais parece tão difícil como caracterizar competências exclusivamente brasileiras.

A fim de se criar uma tipologia de competências organizacionais que possam dar sustentabilidade ao estudo, foram considerados três grandes grupos de competências

organizacionais que parecem estar relacionadas ao ambiente brasileiro de negócios e poderão ser testadas como sendo características ou não das organizações instaladas no Brasil<sup>5</sup>.

O primeiro grupo contém a análise de Woodward (1965) e fortemente baseada no trabalho de Treacy e Wiersema (1995) *apud* Fleury e Fleury, 2004, p.59, com as competências organizacionais relacionadas a três diferentes funções abrangentes: **Operações** (Produção e Logística), **Desenvolvimento de Produto** e **Comercialização** (Vendas & Marketing), tipologia já utilizada em trabalhos de organizações empresariais como Fleury e Fleury (2003).

No segundo grupo de “competências em ambientes turbulentos”, Sull (2004) define como uma das características essenciais do ambiente de negócios brasileiro a constante turbulência que afeta as empresas brasileiras ou instaladas aqui. Isso apresenta aos gestores e organizações um ambiente de negócios em que a adaptação e a capacidade de reagir a situações de grande oscilação, são fundamentais para a manutenção dos negócios e até mesmo para evitar a retirada de produtos de mercados, ou a derrocada das empresas.

Sull (2004) define oito princípios de gestão em ambientes turbulentos, especialmente o brasileiro. Partindo-se da definição de competência como um saber agir responsável que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização (FLEURY; FLEURY, 2004), pode-se classificar seus oito princípios como competências organizacionais, não individuais, posto que, mobilizadas, desenvolvidas e aplicadas agregam valor à organização em ambientes turbulentos. Essas competências organizacionais derivadas dos princípios de Sull (2004)<sup>6</sup> seriam:

***Espera Ativa:*** a competição em ambientes de turbulência é marcada por oportunidades e ameaças dispersas ao longo do tempo. Desenvolver uma capacidade de reação ou aproveitamento de oportunidades é essencial e descolado da noção linear do tempo;

---

<sup>5</sup> Essas definições foram arbitrariamente definidas pelo autor, agrupadas pelos trabalhos que deram origem às suas definições.

<sup>6</sup> Os princípios de Sull (2004) foram apresentados de forma a serem caracterizados como competências. A utilização de verbos para definir os princípios denota uma ação, característica fundamental de uma competência, que deve ser implementada e criadora de valor para a organização.

***Identificar Oportunidades de Ouro e Ameaças de Morte Súbita:*** as empresas se deparam com alguns momentos de ameaça a sua própria sobrevivência, derivado de mudanças de mercados, produtos ou tecnologias disruptivas. Em ambientes de turbulência esses eventos são mais comuns do que se espera e é fundamental às empresas entendê-los e saber como geri-los ao longo do tempo;

***Execução em tempo competitivo:*** a capacidade de executar mudanças e adaptar-se às turbulências ambientais é fundamental no desenvolvimento de vantagens que se provam decisivas na manutenção da competitividade;

***Transformar ameaças em oportunidades:*** a capacidade de, em um ambiente turbulento, vislumbrar ameaças e oportunidades e aproveitá-las. Aqui o autor utiliza a metáfora da pesca submarina em mares turbulentos e turvos;

***Triagem:*** reestruturar a organização em seus custos e estrutura, a partir de um diagnóstico estratégico preciso das necessidades de adaptação ao ambiente;

***Hierarquia Flexível:*** o alinhamento da estratégia e corpo operacional é fundamental para o alto desempenho das organizações. As diretrizes vêm dos líderes no topo da organização, mas a gerência e operação, corpo tático e operacional, possuem a flexibilidade necessária para a implementação e alcance dos resultados almejados;

***Organização conectada*** – a formação de parcerias com clientes, fornecedores, investidores, geradores de tecnologia e outros *stakeholders* permite uma maior velocidade para se aproveitar as oportunidades surgidas, divisão de riscos e recursos críticos, focando as competências essenciais e custos fixos mais baixos. Além disso, permite alianças e soma de recursos e competências para manter a competitividade em um ambiente de concorrência global;

***Liderança na turbulência:*** é fundamental a presença da verdadeira liderança em um ambiente turbulento. Características da liderança como manter a pressão, gerir a cultura, perseverar no rumo e “manter a calma enquanto todos entram em pânico”, é fundamental para atravessar grandes ameaças e alcançar as oportunidades vindouras.

Definidas tais competências organizacionais em mercados turbulentos, característica do Brasil, deve-se avaliar se as empresas pesquisadas se caracterizam por possuírem tais competências em um nível relevante frente às unidades instaladas em outros países e que, porventura, apresentem um ambiente de negócios menos instável que os brasileiros.

Um terceiro e último grupo de competências organizacionais, podem ser adaptados dos conceitos de mutações do ambiente de trabalho, apresentados por Zarifian (2001)<sup>7</sup> e estendidos ao nível de competências das organizações. Parecem estar presentes também no rol de competências desenvolvidas pelos brasileiros:

***Enfrentar eventos***: como sendo a competência organizacional da empresa ao se deparar com um fato, evento que provoque desequilíbrio, mudança do paradigma de mercado ou produto em que essa empresa concorre;

***Comunicação***: a capacidade de comunicar dentro ou fora da organização e para sua cadeia de valor informações relevantes, de ameaças ou oportunidades preparando-se para a o enfrentamento de crises e conquistas de outros mercados;

***A Noção de serviço***: o atendimento pleno a um cliente, externo ou interno, das demandas e serviços requeridos. Pode-se definir como a capacidade de entregar de forma completa a demanda do cliente, mesmo que isso esteja além dos limites do produto em si, sem comprometer o resultado da operação.

O quadro a seguir resume as competências organizacionais utilizadas nos três grupos para este trabalho:

---

<sup>7</sup> Mais uma vez adaptaram-se competências individuais para competências organizacionais por se considerar que as empresas podem detê-las no seu nível organizacional.

**Tabela 4: Definições das competências organizacionais utilizadas neste estudo.**

<p>Competências Organizacionais Clássicas</p> <p>(WOODWARD, 1965)</p> <p>(TREACY; WIESERMA, 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operações (produção e logística)</li> <li>• Desenvolvimento de Produtos</li> <li>• Comercialização (marketing e Vendas)</li> </ul>
<p>Competências Organizacionais em Ambientes de Turbulência</p> <p>(SULL, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espera Ativa</li> <li>• Identificar Oportunidades de Ouro</li> <li>• Execução em tempo competitivo</li> <li>• Transformar ameaças em oportunidades</li> <li>• Triagem:</li> <li>• Hierarquia Flexível</li> <li>• Organização conectada – formação de parcerias</li> <li>• Liderança na turbulência</li> </ul>
<p>Competências de Mutações do Trabalho</p> <p>(ZARIFIAN, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrentar eventos</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Noção de Serviço</li> </ul>

FONTE: Organizado pelo autor

Partindo-se desses três grupos de competências, as **clássicas**, as **desenvolvidas em ambientes de turbulência** e as **das mutações do trabalho**, organizados para fins metodológicos, espera-se um resumo de competências características das empresas brasileiras. Não se pode afirmar que sejam exclusivamente brasileiras, mas o cenário nacional brasileiro pode favorecer o desenvolvimento específico delas. É isso que este trabalho pretende estudar.

## 4. METODOLOGIA

A Metodologia tem como função mostrar como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo. A elaboração de um projeto de pesquisa e o desenvolvimento da própria pesquisa necessita, para que seus resultados sejam satisfatórios, estar baseados em planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçados em conhecimentos já existentes. O método é, portanto, a maneira para chegar a determinado objetivo. A metodologia é o conjunto de regras estabelecidas para se chegar lá.

Lakatos e Marconi (1982) mencionam diversas definições de método:

- § É o caminho pelo qual se chega a determinado resultado ;
- § É um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para se conseguir alguma coisa, material ou conceitual (BUNGE, 1980 *apud op.cit*);
- § A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação (KAPLAN In: GRAWITZ, 1975).

Karl Popper (1972) afirma que um cientista, seja teórico ou experimental, formula enunciados e verifica-os um a um. No campo das ciências empíricas em particular, ele formula hipóteses e as submetem aos testes, confrontando-as com a experiência através de recursos de observação e experimentação.

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. Minayo (1993), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Demo (1996) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O



objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

As pesquisas qualitativas na Sociologia trabalham com significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois que, respondem a noções muito particulares. Entretanto, os dados quantitativos e os qualitativos acabam se complementando dentro de uma pesquisa (MINAYO, 1996).

Para que pesquisas desta natureza sejam consolidadas, desde o ponto de vista científico, a estratégia metodológica tem-se mostrado fundamental: a sustentabilidade dos estudos devem estar sustentados em metodologias reconhecidas, seleções amostrais rigorosas e análise comparativa de dados. A definição dos métodos, critérios e técnicas de pesquisas devem ser feitos com seletividade e cuidado, de acordo com cada situação.

Cada pesquisa e ambiente pesquisado tem suas características particulares e objetos distintos, provocando o acompanhamento e cuidado na formação e condução da estratégia metodológica. É fundamental a análise e avaliação do método apresentado e os objetos de estudo. O acompanhamento da pesquisa deve ser feito de forma adequada ao método e sensata em relação aos desvios possíveis em função das condições culturais, sociais e mesmo geográficas.

A maneira mais efetiva para a operacionalização de estudos dessa natureza se dá por meio da utilização simultânea dos vários métodos e técnicas existentes, cuja escolha, evidentemente, dependerá do tipo específico de cada problema a ser investigado e da situação de cada pesquisa. Esses métodos de pesquisa podem ser classificados segundo dois grupos principais: métodos qualitativos e métodos quantitativos. (LOW, 1987).

Aquelas investigações que baseiam seus resultados na análise de um tipo de informação coletada de uma só fonte (por exemplo, dados obtidos exclusivamente de questionários) costumam ser vistas como suspeitas, por, geralmente, chegarem a conclusões duvidosas. (Lay e Reis, 2005). Na verdade, todos os métodos possuem pontos fortes e fracos e suas aplicações dependem, fundamentalmente, das características dos problemas abordados pela pesquisa e das características próprias da pesquisa. Uma aplicação de vários métodos para a coleta de

diferentes tipos de dados sobre um mesmo fenômeno, também denominada de triangulação, pode contrabalançar os desvios/tendências existentes em um método, com os desvios dos outros métodos utilizados. Com esse balanceamento de métodos é possível se testar essas hipóteses e alcançar um resultado satisfatório, minimizando possíveis erros e desvios. (LAY;REIS, 2005).

A diferença entre métodos qualitativos e quantitativos foi, por algum tempo, motivo de discussão sobre os argumentos de que um método seria mais importante, mais científico ou mais eficiente do que um outro. Porém, para que os complexos problemas da pesquisa em ciência social fossem analisados, é necessária a aceitação de ambos os métodos: enquanto métodos qualitativos focalizam na determinação de validade da investigação (pela possibilidade de confronto proporcionada entre a situação real em estudo e a descrição, compreensão e interpretação da situação específica, feita pelo pesquisador), os métodos quantitativos investigam uma maior variedade de fenômenos e determinam a confiabilidade das medidas adotadas, o que possibilita a generalização dos resultados. Os métodos quantitativos permitem a aquisição de uma quantidade substancial de informação em tempo limitado (são abrangentes, horizontais), enquanto os métodos qualitativos possibilitam o aprofundamento dos aspectos investigados (são focalizados, verticais) (LAY:REIS, 2002).

#### **4.1. Procedimentos Metodológicos**

Nos capítulos anteriores foram apresentadas as justificativas, problema de pesquisa e questões do trabalho, contextualizadas dentro do panorama das empresas instaladas no país com um processo de internacionalização, do Brasil para o exterior, efetivamente comprovado.

Os procedimentos metodológicos deste trabalho se concentram:

- Na pesquisa acadêmica de autores renomados nas áreas de administração e economia, conforme bibliografia, privilegiando trabalhos atuais nas áreas de economia de empresas e estratégias e políticas de negócios e competitividade;
- Na pesquisa descritiva, campo de grandes empresas em qualquer estágio do processo de internacionalização instaladas no Brasil, desenvolvida por meio de instrumento de coleta e conseqüente tabulação, validação, estratificação e resumo dos dados obtidos;
- Na avaliação dos resultados estatísticos como subsídio para as resposta das questões de pesquisas propostas e conclusões preliminares do estudo.

## 4.2. Tipo de pesquisa

A pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito é descrever as características dos grupos, estimar a proporção de elementos de uma população específica que tenham determinadas características ou comportamentos ou descobrir a existência de relação entre as variáveis. (MATTAR, 2005). Visa ainda, dentre outros propósitos, descrever características de grupos, partindo-se do pressuposto que haja previamente um profundo conhecimento do problema a ser estudado. A Pesquisa Aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Definição operacional e conceitual das variáveis

O modelo de pesquisa parte basicamente de três grandes grupos de variáveis relacionadas ao processo de internacionalização de empresas:

- § Variáveis ambientais ou econômicas e conjunturais; todas relacionadas com a atual conjuntura econômica nacional e global e com os desafios e limitações que o ambiente impõe;
- § Variáveis culturais: relacionadas às dimensões culturais e de comportamento das sociedades dos países relacionados às empresas pesquisadas;
- § Variáveis empresariais: relacionadas aos componentes específicos das empresas e corporações estudadas, como sua estratégia de comercialização global, posicionamento e cultura empresarial interna.

Dentro dessa perspectiva a segmentação das variáveis nos tipos descritos anteriormente objetiva o isolamento dos fatores que podem ser determinantes na formação de competências específicas no Brasil.

Basicamente, este trabalho busca identificar e relacionar competências organizacionais. Tanto o questionário de pesquisas como as análises que se seguirão a partir daqui são derivadas do objetivo de avaliar **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**, **ORIGEM**, **INTERNACIONALIZAÇÃO**, **GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO** e **SETORES** a que pertencem. Como contraponto dessas variáveis e foco no trabalho, explicitadas nas questões 20 e 21 do questionário, serão definidas as variáveis **COMPETÊNCIAS** e **COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS**.

Para melhor entendimento, convencionaram-se estes nomes para facilitar o entendimento dos respondentes e da tabulação em si. Define-se então:

- **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS** como sendo aquelas competências desenvolvidas na organização para o ingresso e competição em mercados e;
- **COMPORTAMENTO EMPRESARIAL:** como um “comportamento”<sup>8</sup> organizacional resultado da tomada de decisão de uma empresa e derivado de um conjunto de competências organizacionais que leva a empresa a agir, ou se “comportar” dessa forma.

#### **4.3. Escolha da população e amostra**

A população escolhida para recolhimento da amostra é de empresas instaladas no Brasil que exercem atividades internacionais ligadas a venda de produtos ou serviços (exportação) e/ou com unidades instaladas além fronteiras. Foram descartadas empresas que tenham alguma atividade internacional relacionada apenas à importação de bens ou serviços. A opção foi da população de empresas do anuário da Revista Exame – Melhores e Maiores (2006), publicação do ano de 2006, que contempla uma lista com as 1000 maiores empresas do Brasil, divididas por setor e apresentando seus resultados comparativos nos dois últimos anos. A escolha dessa publicação deveu-se a sua abrangência de setores, às diversas análises e informações pertinentes ao desempenho das empresas e informações relevantes sobre seus volumes de exportações, participação dessa atividade no conjunto de seus resultados, a origem do capital da empresa e indicadores financeiros.

Outras fontes foram levadas em consideração, como a lista de todas as companhias exportadoras disponível no site da CACEX (MIDCE, 2007) do Ministério da Indústria e Comércio ou o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil. A utilização dessas fontes de informação foi descartada em detrimento da publicação da Ed. Abril, permitindo a concentração em empresas que tenham atividades estruturadas, origem de capital mapeado e

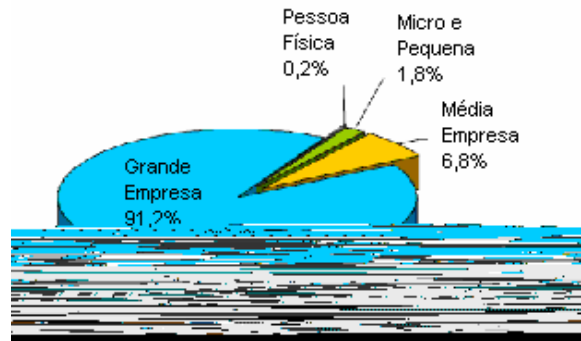
---

<sup>8</sup> Comportamento aqui entre aspas por não significar um comportamento humano, onde o termo é aplicado, e sim, apenas uma analogia para uma ação, reação, ou tomada de decisão da empresa.

essencialmente, um nível de operação – indicado pelo faturamento e resultados financeiros – pelo menos mediano.

Pensou-se a princípio na exclusão das empresas não exportadoras, classificadas pelos estágios de internacionalização, como empresas exclusivamente nacionais. Porém, optou-se pela manutenção de todos os elementos da amostra, permitindo uma comparação entre aquelas empresas que possuem uma atividade exclusivamente nacional, mas possuem uma operação tão representativa como uma empresa multinacional. A escolha por empresas exportadoras, em linhas gerais, é devido a este estágio ser o início do envolvimento de qualquer empresa com o exterior. Pode não haver uma filial instalada, representante comercial, nada que caracterize a empresa no exterior, apenas uma venda a outros países. O foco da internacionalização, caracterizado pelos estágios definidos neste trabalho, é o de “dentro para fora”, isto é o movimento das empresas em busca dos mercados mundiais. Apesar das empresas importadoras serem também internacionais, a opção pela caracterização da internacionalização nos estágios desta forma tenta contribuir com informações relevantes para a inserção competitiva do país em novos mercados, favorecendo uma reflexão sobre a conquista de mercados globais e melhoras no desempenho da balança comercial brasileira.

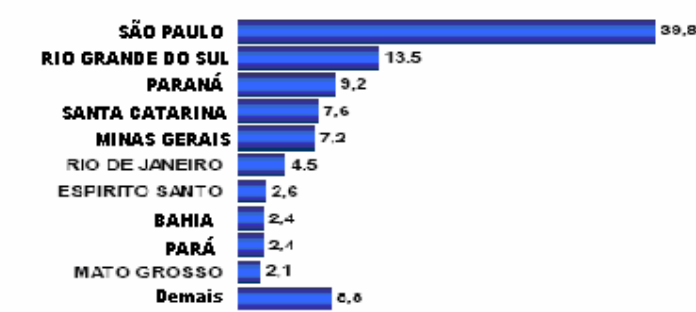
Alguns elementos poderiam restringir a população a ser escolhida, como por exemplo, a grande concentração do número de empresas exportadoras nas regiões Sul e Sudeste do país, ou mesmo o porte das empresas que realizam atividades no exterior. Conforme dados abaixo do Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior (2006), a concentração das exportações do Brasil está em grandes empresas – 92% das exportações – são realizadas por grandes empresas.



**Gráfico 4: Exportação Brasileira por porte das Empresas.**

FONTE: Fonte: SECEX (2006).

Assim como a concentração das exportações está nas empresas com maior porte, a maior parte delas também está instalada nas regiões Sul e Sudeste.



**Gráfico 5: Exportação Brasileira por UF das Empresas.**

FONTE: SECEX (2006).

Com base nas informações constantes na publicação Exame – Maiores e Melhores foram escolhidas como população inicial as 1000 maiores empresas listadas mais os 50 maiores bancos, perfazendo uma população inicial de 1050 empresas a serem investigadas.

A composição da população investigada para as variáveis identificadas neste estudo é:

**Tabela 5: Composição da população**

<i>Contar de Setor de atividade</i>		
Setor de atividade	Total	
Açúcar e Alcool	27	2,6%
Agricultura	33	3,1%
Água e Saneamento	14	1,3%
Alimentos	78	7,4%
Bancário	50	4,8%
Bebidas e Fumo	21	2,0%
Comércio Atacadista	29	2,8%
Comércio Exterior	25	2,4%
Comércio Varejista	67	6,4%
Comunicação e Gráfica	21	2,0%
Construção e Engenharia	35	3,3%
Eletroeletrônica	33	3,1%
Energia Elétrica	70	6,7%
Farmacêutica e Cosméticos	24	2,3%
Lazer e Turismo	2	0,2%
Mat. de Constr. e Decoração	27	2,6%
Mecânica	20	1,9%
Metalurgia e Siderurgia	65	6,2%
Mineração	18	1,7%
Papel e Celulose	22	2,1%
Petróleo e Gás	34	3,2%
Plásticos e Borracha	17	1,6%
Química e Petroquímica	75	7,1%
Serviços Especializados	55	5,2%
Serviços Médicos	18	1,7%
Tecnologia da Informação	21	2,0%
Telecomunicações	29	2,8%
Têxtil, Couro e Vestuário	20	1,9%
Transportes e Logística	48	4,6%
Veículos e Peças	52	5,0%
Total geral	1050	100,0%

FONTE: Adaptado de Exame Maiores e Melhores (2006)

A distribuição da população acima apresenta todas as empresas instaladas no Brasil entre as 1050 maiores companhias do país, de acordo com os setores – classificados segundo a metodologia da Revista Exame (EXAME, 2006). Para entendimento e avaliação da amostra, a nomenclatura dos setores será considerada a mesma.

Optou-se aqui por uma amostragem intencional. É uma amostragem não probabilística que permite a escolha de elementos intencionalmente por determinado critério. A lógica e o poder da amostra intencional residem na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade (MERRIAM, 1998). No caso deste trabalho foram escolhidas 500 empresas em que havia a possibilidade de contato para resposta do questionário

#### **4.4. Instrumento de coleta**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, com 23 questões fechadas e uma única questão aberta. O objetivo deste questionário foi obter os valores para as variáveis acima descritas, de forma a permitir precisão nas respostas e facilidade para a tabulação e análise dos dados.

Este questionário está disponível no Anexo A, ao final do presente trabalho.

##### **4.4.1. O instrumento de análise de dados primária**

A fim de uma completa apresentação do instrumento de coleta de dados primário, é importante apresentar o modelo de questionário aplicado e os desdobramentos e resultados que se quis coletar com ele.

Com esse instrumento, quatro grandes grupos de informações buscaram ser coletados:

Nesse grupo as informações coletadas dizem respeito à descrição dos respondentes e das empresas que esses respondentes representavam. A caracterização da empresa, respondente, origem, atuação internacional, estágios da internacionalização e número de países em que está instalada:

- Nome da empresa;
- Nome do respondente;
- E-mail do respondente;
- Cargo do respondente;
- Nacionalidade do respondente;
- Nível do cargo;
- Se a empresa é multinacional e possui uma ou mais unidades em outros países que não só o Brasil;
- O nível de faturamento da companhia em 2006;
- O nível de exportações em 2006



Em um segundo grupo de variáveis, buscou-se a estratégia operacional da empresa, seu foco no mercado local e global, seu posicionamento em relação ao cliente e prestação de serviços;

As informações captadas aqui, neste segundo grupo, dizem respeito basicamente à orientação estratégica da empresa e seu posicionamento nos mercados local e global:

- Qual estágio a empresa se encontra em termos do processo de internacionalização;
- O posicionamento em termos de estratégias de custos e diferenciação;
- E sua posição em relação ao atendimento aos clientes – modelo delta.

No terceiro grupo, a abordagem foi de enquadrar os respondentes dentro de uma escala segundo aspectos culturais desenvolvidos por Hofstede (1991). Quais as características culturais internas da empresa com relação a:

- As medidas da Distância do poder ou distância hierárquica;
- Alto controle e se evita a incerteza *versus* baixo controle e propensão ao risco;
- Orientação a processos *versus* Orientação a resultados;
- Orientação para controle solto *versus* Orientação para controle rígido;
- Orientação normativa *versus* Orientação pragmática.

No quarto grupo, buscou-se a identificação de dois grandes grupos de informação: o posicionamento da empresa avaliando as competências sugeridas em uma comparação entre o Brasil e o exterior e uma comparação entre os “comportamentos” empresariais.

Na caracterização de competências os elementos demonstrados foram:

- Eficiência Operacional da Produção;
- Logística;
- Desenvolvimento de Produtos e Serviços;

- Acerto de tempo e capacidade de tomada de decisão na atuação em momentos de crise ou aproveitamento de oportunidades;
- Capacidade de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em meio a um ambiente turbulento;
- Flexibilidade dos gerentes e funcionários em relação à implementação de estratégias definidas pela alta direção;
- Capacidade de Formação e qualidade das parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros *stakeholders*;
- Qualidade da Comunicação interna e externa da empresa;
- A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou se preparar para possíveis ameaças.

No caso dos comportamentos empresariais, pode-se destacar:

- Se a empresa passa ou passou por ameaças reais de “morte súbita”, ou seja, por uma mudança no ambiente de negócios que poderia culminar com o seu desaparecimento;
- Se a empresa aproveita grandes “oportunidades de ouro”, como o desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, para alcançar maiores fatias de mercado ou criar um novo nicho ou segmento;
- A empresa é ágil ou suficientemente rápida na mudança de estrutura organizacional ou readequação de custos ou recursos em função de mudanças no mercado em que atua;
- Se há o aproveitamento de momentos de turbulência e ameaças e as converte em oportunidades;
- A empresa mantém uma ligação forte de parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros stakeholders do mercado em que atua;
- Os líderes e gestores da companhia conseguem conduzir e liderar a empresa de uma forma firme e clara durante períodos de crise ou turbulência;
- Os funcionários, colaboradores, possíveis elos da cadeia e a empresa como um todo estão preparados para implementar as estratégias definidas, assim como

enfrentar a ocorrência de eventos imprevistos e solucionar possíveis problemas junto a clientes externos e internos;

- A comunicação com os clientes da organização, sejam eles internos ou externos e possíveis elos da cadeia, é feita com clareza e permite a perfeita informação a todos;
- Os funcionários, colaboradores, elos da cadeia e a empresa como um todo estão preparados para prestar um serviço completo aos clientes, mesmo que estes serviços superem os limites de produto ou dos padrões de atendimento.

Para contribuir com o estudo das práticas de ensino em administração, duas perguntas foram incluídas: sobre o benefício ou não no desenvolvimento de competências organizacionais pelos indivíduos que cursam uma Pós-Graduação, especialmente um MBA e quais os elementos que podem ser desenvolvidos e permitem uma diferenciação a partir da frequência em um curso desses.

#### **4.4.2. Dados secundários**

Com a finalidade de contribuir com a completude dos dados e análises informações secundárias foram incorporadas ao banco de dados, especialmente as relacionadas a dados financeiros e informações complementares das companhias. As informações secundárias das companhias são oriundas da mesma publicação que serviu de população base para a amostragem – A revista Exame Maiores e Melhores (2006).

Cabe ressaltar aqui que a única informação secundária extraída de outra fonte que não a publicação citada acima foi a ORIGEM da empresa.

Conforme descrito no início deste trabalho, optou-se por definir empresa brasileira como sendo a *empresa nacional, nascida, constituída no Brasil e desenvolveu suas atividades de produção, relação com clientes e fornecedores no Brasil, adquirindo aqui condições para alcançar mercados internacionais. De outro lado, empresas estrangeiras são aquelas que nasceram e desenvolveram suas relações em outros países que não no Brasil.*

A partir da retomada deste conceito houve a necessidade de se verificar a origem de fato das empresas pesquisadas. Na publicação base da amostra há um campo indicativo de capital de origem, que não necessariamente traduz a efetiva origem da organização. Como exemplo, companhias de origem nacional que foram adquiridas ou sofreram algum processo de fusão

ou mudança na participação do capital são companhias que terão sua origem diferente da sua composição de capital atual. Para a efetiva complementação dos dados de origem houve uma consulta a todos os sites das empresas para a verificação de sua origem de fato. Vale ressaltar ainda, que não foram feitas análises das mudanças de aspectos e características culturais das empresas nos últimos tempos, não se trata do foco deste trabalho, e o preenchimento do questionário diz respeito a situação pontual captada no momento do preenchimento da pesquisa.

A informação ORIGEM DE CAPITAL é oriunda da publicação base da amostra. Nas análises feitas, sempre foram levados em consideração a origem efetiva e a o agrupamento de empresas brasileiras, não brasileiras e mistas. As empresas brasileiras, neste caso são aquelas com capital predominantemente brasileiro, isto é controle brasileiro, as mistas são de capital brasileiro e estrangeiro e finalmente as empresas de capital estrangeiro – de acordo com a metodologia apresentada pela revista base do trabalho – Exame maiores e melhores (2006).

#### **4.5. Instrumentos de análise**

Os dados coletados por meio dos questionários foram tabulados e analisados, utilizando-se softwares apropriados para a análise estatística desejada. Basicamente os recursos informáticos utilizados foram o Microsoft Excel 2003, Microsoft Access 2003 e o SPSS 9.0 que permitiram a ampla utilização, análise e cruzamento das informações facilitando e objetivando as reflexões e conclusões.

Foram utilizadas escalas de auto-relato para medir atitudes, muito utilizadas em pesquisa de marketing, mas bastante úteis no estudo proposto por não serem muito diferentes entre si em termos de construção, dados e aplicação. Dentre essas escalas que foram utilizadas estão: a de comparação parada, escala Stapel, escala Lickert e Thurstone, conforme detalhadas a seguir: segundo Mattar (2005):

*Escala comparativas: resultam de um julgamento relativo a que os respondentes são solicitados a fazer antes de fornecerem suas opiniões. Seu procedimento compreende solicitar aos respondentes que expressem suas atitudes mediante a comparação com um padrão de referência estabelecido;*

*Escalas Stapel: é uma variação das escalas de diferencial semântico, como respondente avaliando um determinado objeto junto de escalas bipolares, neste caso com pontos de escala;*

**Escalas de intervalos:** essa escala constitui-se num conjunto de declarações, em que cada um possui um valor definido na escala e são apresentadas aos respondentes para que delas concordem ou discordem.

**Escala somatória ou escala Lickert:** semelhantes à escala Thurstone, compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, porém não apenas discordam ou concordam com as afirmações, mas informarem qual é o grau da concordância ou discordância.

Ainda existem quatro tipos de escalas básicas: nominal, ordinal, intervalo e razão. Essas escalas possibilitam a indicação de estatísticas no processo de tabulação e avaliação dos resultados e serão utilizadas de acordo com as necessidades originárias dos dados (MATTAR, 1996):

**Tabela 6: Características das escalas básicas de medição.**

<i>Escala</i>	<i>Característica</i>	<i>Uso</i>	<i>Estatísticas Possíveis</i>
Nominal	Identidade, definição única de números.	Variáveis que possam se identificar com um número de identificação	Moda Percentagens Teste binomial Teste Quiquadrado McNemar
Ordinal	Ordem dos números	Atitudes, preferências, opiniões, classes sociais. Ocupações:	Medianas Quartis Decis Percentis Teste Mann-Whitney Teste U Kruskal Wallis Correlação de Postos
Intervalo	Comparação de intervalos	Atitudes, conscientização, preferências, índices. opiniões, números	Média Intervalo Amplitude total Amplitude média Desvio Médio Variância Desvio padrão Teste z Teste t Análise da variância
Razão	Comparação de medidas absolutas e proporções	Variáveis numéricas e quantitativas	Todos os do item intervalo e mais: Média geométrica, Média harmônica Coeficiente de variação

FONTE: Mattar, 1996

#### **4.6. Etapas para a coleta de dados**

Para a obtenção das informações necessárias esta pesquisa levou em consideração dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados a partir de um instrumento (anexo A) elaborado após algumas discussões com o orientador buscando identificar algumas competências e comportamentos das empresas na atuação no ambiente brasileiro.

Quanto aos dados secundários a fonte de informação primordial para a pesquisa foi a revista Exame – Maiores e Melhores com a relação das 1000 maiores empresas no Brasil em 2006.

Os dados primários são oriundos de um questionário, conforme descrito no capítulo da metodologia, qualifica os respondentes e as empresas que eles representam. A estruturação do questionário foi elaborada em diversas discussões com o orientador e levou-se em consideração a idéia central de sugerir aos respondentes um conjunto de competências que qualificam ou poderiam qualificar empresas e comportamentos empresariais brasileiros.

A partir da definição da amostra, oriunda da população de empresas da publicação da revista Exame, dois modelos de questionários, idênticos em conteúdo, mas diferentes no formato de apresentação, foram disponibilizados:

Uma primeira versão tem como formato um documento impresso para o preenchimento manual e escrito, favorecendo a pesquisa individual e presencial por aqueles contatos que são próximos ou tiveram a possibilidade de entrevista direta com o pesquisador; uma segunda versão, foi disponibilizada via on-line, por meio de um site de pesquisas permitindo o mesmo preenchimento do indivíduo, às mesmas questões, respostas e formatos de respostas. Para assegurar que ambos os meios eram idênticos e não favoreceriam desvios na coleta de informações, foram feitos pré-testes da pesquisa com um público de 10 respondentes, com o mesmo perfil dos entrevistados da pesquisa, que avaliaram e indicaram adaptações para a formatação e eliminação de possíveis diferenças. Novo teste foi feito e os resultados foram assertivos e a similaridade entre os instrumentos foi atestada. Nenhuma das respostas recebidas nesse período de pré-testes foi aproveitada como parte dos resultados da pesquisa

Após os ajustes necessários os questionários foram aplicados durante os meses de abril, maio e junho e foram disponibilizados no site de pesquisas nos meses de abril, maio e junho.

Todos os questionários recebidos no formulário escrito foram digitados e tabulados dentro do sistema *on-line* o que permitiu a padronização de todas as respostas.

Após a escolha da população existente foi feita uma comparação com o cadastro existente, existência de endereço eletrônico, contato telefônico, e demais informações de contato dessas empresas respondentes. Chegou-se a informação de **352** respondentes possíveis para os quais foram encaminhados os questionários via e-mail e disponíveis para respostas.

Para que os resultados obtidos através de questionários sejam generalizáveis, estes devem ser aplicados a uma amostra representativa da população em estudo. A definição da amostra faz-se com base nos diferentes tipos de necessidades e atividades realizadas por diferentes grupos de usuários, representativos da população estudada. Por sua vez, o tamanho e a representatividade da amostra determinarão o grau de confiabilidade e de generalização dos resultados da investigação. As amostras podem ser classificadas em probabilísticas e não-probabilísticas. A definição do tipo e tamanho da amostra é discutida em detalhe por vários autores: (SOMMER E SOMMER, 1997; MARANS E AHRENTZEN, 1987; MOSER E KALTON, 1981; BACKSTROM; HURSH-CESAR, 1981) *apud* Mendehall (1985), entre outros. O grau de generalização dos resultados é determinado, simultaneamente, pelo tamanho e tipo da amostra. O tipo de amostra que permite maiores generalizações é a amostra aleatória (*random*), seguida das amostras estratificada, sistemática e de grupo. Mesmo em estudos comparativos, em que os resultados podem ser generalizáveis para mais de uma população, deve-se ter cuidado para não generalizar além da população estudada.

Após o período de aplicação das pesquisas, o link de acesso ao questionário *on-line* foi desativado e se considerou como respostas os dados incluídos até aquela data. Com a uniformização da pesquisa no formato *on-line*, utilizando de recursos de programação que obrigavam as respostas e delimitavam as respostas, o número de erros e incorreções foi diminuído logo no início do processo. Foram **96** respostas recebidas durante os 2 meses de aplicação do questionário, sendo que **7** foram descartadas por erro de preenchimento, incorreção ou incompletude de dados, sendo consideradas para a tabulação final dos dados **89** respostas.

A informação ORIGEM DE CAPITAL é oriunda da publicação base da amostra. Nas análises feitas, sempre foram levados em consideração a origem efetiva e a o agrupamento de empresas brasileiras, não brasileiras e mistas. As empresas brasileiras, neste caso são aquelas

com capital predominantemente brasileiro, isto é controle brasileiro, as mistas são de capital brasileiro e estrangeiro e finalmente as empresas de capital estrangeiro – de acordo com a metodologia apresentada pela revista base do trabalho – Exame maiores e melhores (2006).

#### **4.7. Metodologia de análise**

O objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A decisão sobre os métodos e técnicas de análise a serem utilizados, dependente da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações e relações desejadas. Segundo Leedy (1989, p. 185), “a natureza dos dados governa o método que é apropriado para interpretar os dados e a ferramenta de pesquisa que é necessária para processar aqueles dados”.

A importância da relação existente entre a natureza dos dados coletados e a natureza dos métodos de análise (testes paramétricos e não-paramétricos) a serem empregados é fundamental na definição das variáveis e perspectivas de resultados. A abordagem paramétrica trata de testes paramétricos. O termo “parâmetro” refere-se a medidas que descrevem a distribuição da população como a média ou variância, daí o termo teste paramétrico. Dados com comportamento paramétrico seguem a curva gaussiana de distribuição normal da frequência dos dados. A abordagem não-paramétrica, por sua vez, trata de testes não-paramétricos. Testes não-paramétricos ou de livre-distribuição são assim chamados porque não dependem de formas precisas de distribuição da população da amostra. Logo, os métodos não-paramétricos não assumem uma distribuição probabilística conhecida e permitem inferências independentemente das características ou da forma de distribuição da frequência dos dados.

A utilização de testes estatísticos deve-se, fundamentalmente, à necessidade de se determinar a existência de relações ou não entre variáveis investigadas, a partir de resultados obtidos. Através de análises que seguem procedimentos matemáticos reconhecidos como válidos e confiáveis e que não estejam sujeitos a interpretações pessoais e possíveis discordâncias, adota-se o valor de 0,05 (sig.) como determinante de uma relação significativa, isto é, uma relação que, com base nos cálculos estatísticos, apresenta uma magnitude, pois ela teria apenas uma chance de 5% de não se repetir, caso realizada novamente com outras amostras das mesmas populações.



Contudo, é importante ter-se em conta que o tamanho das amostras pode afetar a existência de uma relação significativa. Segundo os autores acima mencionados, o uso de testes paramétricos é apropriado quando os dados preenchem três condições: (1) a escala de valores deve ser intervalar ou numérica; (2) a distribuição dos escores da população é normal; (3) a variância das variáveis é homogênea. Testes estatísticos não-paramétricos, que podem ser utilizados com variáveis de natureza nominal e ordinal, são apresentados abaixo. Com relação à natureza das variáveis consideradas, são mencionadas nos testes estatísticos as escalas mínimas necessárias para a realização dos testes. Dessa forma, para a realização de uma tabulação cruzada e determinação do valor de  $\chi^2$ , as variáveis devem ser de natureza, no mínimo, nominal. No tópico a seguir, será apresentada de forma mais completa a metodologia do teste quiquadrado ( $\chi^2$ ).

Freqüências: revelam a distribuição dos dados com relação às categorias consideradas na variável. É aquela informação mais básica que se pode obter de uma variável. Além de tabelas, que mostram as freqüências em valores absolutos e respectivos percentuais correspondentes a cada categoria de uma variável, podem ser utilizados histogramas ou gráficos de barras, que possibilitam uma apreensão visual mais imediata das freqüências. As tabelas de freqüências, assim como os histogramas, também nos permitem verificar se a codificação das categorias constituintes da variável corresponde à codificação previamente definida, evitando que testes estatísticos envolvendo duas variáveis sejam realizados com códigos tabulados erroneamente. Logo, é importante que se verifique a distribuição das freqüências para cada variável, antes da realização de análises envolvendo duas variáveis. Ainda, as freqüências devem ser apresentadas tanto em valores absolutos quanto em percentuais, pois estes permitem a comparação entre diferentes grupos.

#### **4.7.1. Tabelas de Contingência e Teste Quiquadrado**

Um problema frequentemente encontrado na análise de dados de freqüência, diz respeito à independência entre dois métodos de classificar os eventos observados Mendenhall (1985). Ostensivamente aparecem investigações de uma contingência, isto é, uma dependência entre duas classificações, e que apresentam certo grau de independência.

Para a freqüência de uma determinada variável, pode-se haver uma outra variável que possui uma distribuição de freqüência e a análise ou relação entre as duas possibilitará identificar se existe ou não uma dependência dos dados analisados para aquelas variáveis.

As ditas tabelas de contingência, tabelas de referência cruzada ou *cross tables* permitem as freqüências de duas variáveis segundo as quais se quer estabelecer uma relação de dependência.

No caso do trabalho aqui apresentado, as variáveis coletadas são em sua maioria qualitativas. Exceto no que diz respeito aos aspectos culturais das empresas, das escalas de Hofstede (1991), que são mensuráveis, os dados coletados não tem o tratamento estatístico de variáveis quantitativas. Mesmo nas escalas aqui citadas, pode-se transformar o elemento quantitativo, inicialmente irrelevante para a análise, em qualitativo, se qualifica em um ou outro extremo ou coloca-se como neutro. A demonstração do tratamento dessa variável será descrito mais adiante.

Partindo-se, portanto, dessas considerações iniciais, optou-se pela utilização das tabelas de contingência, que serão designadas no trabalho como *cross tables* ou cruzamentos. O processo de montagem dessas tabelas consiste em efetuar cruzamentos entre as variáveis, neste caso duas a duas, atribuindo uma das variáveis às linhas e a outra conseqüentemente as colunas. Cada qual terá um número de observações total e uma distribuição de freqüência dessas observações. Essa distribuição poderá ser representada de forma absoluta ou relativa (em porcentagens).

Segundo Mendehall (1985) essas tabelas possuem uma freqüência esperada, para cada cruzamento dos totais existe uma freqüência dos dados que seria o produto das proporções de uma variável em função das outras. Em 1960, Pearson propôs um teste estatístico, o **teste quiquadrado** que é função dos quadrados dos desvios das contagens observadas, com relação aos valores esperados respectivos, considerando-se como peso, o inverso desses valores esperados:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(R_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Ilustração 10: Fórmula do quiquadrado**

FONTE: Mendenhall; 1985, p.434

onde:

$R_{ij}$  = frequência real na linha  $i$ , coluna  $j$

$E_{ij}$  = frequência esperada na linha  $i$ , coluna  $j$

$r$  = número de linhas

$c$  = número de colunas

Um valor baixo de  $\chi^2$  é uma indicação de independência. Como pode ser deduzido a partir da fórmula,  $\chi^2$  é sempre positivo ou igual a 0 e será igual a 0 somente se  $R_{ij} = E_{ij}$  para todo  $i, j$ .

É importante ressaltar que quando  $n$  – tamanho da amostra – é muito grande,  $\chi^2$ , tem aproximadamente a distribuição de probabilidade qui-quadrado para amostragens sucessivas. A experiência tem mostrado que as contagens  $n_{ij}$  – as células dos cruzamentos das frequências – não devem ser muito pequenas, a fim de que a distribuição qui-quadrada possa indicar uma aproximação adequada da distribuição de  $\chi^2$ . (Mendehall, 1985). Ainda segundo este autor:

*Como regra prática, sempre exigiremos que todas as contagens esperadas sejam iguais ou maiores que 5, embora Cochran (apud Mendehall, 1985) tenha observado que este valor possa ser igual a 1 em algumas situações. (Mendehall, 1985, p433).*

Os valores de  $\chi^2$  são obtidos a partir das tabulações cruzadas entre duas variáveis nominais, com o objetivo de relacionar a frequência de casos numa variável, com duas ou mais categorias ou amostras independentes de outra variável (por exemplo, ISAAC; MICHAEL, 1997). Quando os valores de  $\chi^2$  são estatisticamente significativos (valores iguais ou menores do que 0,05), existe uma relação estatística entre duas variáveis nominais (cada variável com duas ou mais categorias). Contudo, esta relação estatística pode ser apenas uma coincidência e deve sempre ser confrontada com a possibilidade da existência de tal relação, com base no conhecimento existente sobre a lógica da relação entre tais variáveis.

Por outro lado, não parece apropriado em termos de produção do conhecimento, simplesmente descartar aqueles re rem

nenhum seja menor do que 1. Valores esperados correspondem àqueles valores que foram observados quando apenas a frequência de casos numa variável foi considerada.

No programa estatístico SPSS, a versão de  $\chi^2$  normalmente utilizada é denominada Pearson. Cabe ainda salientar que os valores específicos de  $\chi^2$  não fornecem informações sobre a intensidade da associação entre duas variáveis nominais e dependem dos tamanhos das amostras, não sendo possível, portanto, comparar os valores de  $\chi^2$  oriundos de tabulações cruzadas com variáveis constituídas por amostras de diferentes tamanhos. Isso faz com que o teste  $\chi^2$  seja de utilidade limitada quando o objetivo principal é medir a associação existente entre duas variáveis nominais.

A mesma tabulação cruzada entre duas variáveis nominais, utilizada, por exemplo, no programa SPSS para determinar o valor de  $\chi^2$ , pode gerar a medida de associação denominada de coeficiente Phi. Os valores do coeficiente Phi, obtidos através de tal tabulação cruzada entre duas variáveis nominais, variam de 0 (associação inexistente) a 1 (associação perfeita) e indicam a intensidade da relação ou contingência entre tais variáveis, mas não a direção de tal associação; logo, o coeficiente Phi não pode ser confundido como uma medida de correlação.

O coeficiente Phi é especialmente apropriado para cruzar variáveis nominais dicotômicas, isto é, variáveis nominais que possuem apenas duas categorias, como masculino e feminino para a variável gênero, já que, quando uma das variáveis possui três ou mais categorias, o valor do coeficiente pode ser superior a 1, o que seria indesejável. Neste caso, pode ser utilizada a medida de associação, ou coeficiente de contingência V de Cramer, que conserva o valor máximo igual a 1 para variáveis nominais com qualquer número de categorias.

#### **4.7.2. Limitações do Método de pesquisa**

Todo método de pesquisa tem suas limitações e, portanto, seus resultados devem ser analisados dentro do contexto em que foram produzidos. A escolha do teste qui-quadrado deveu-se a predominância de variáveis qualitativas. Apenas as gradações da escala de Hofstede para cultura organizacional e o número de países em que as empresas tem atividades podem ser consideradas variáveis qualitativas passíveis de aplicação de métodos, estatísticas e testes não nominais. Estas variáveis, porém, apresentadas como foram no contexto da pesquisa, não tem importância central para a pesquisa que foi desenvolvida.

Outro ponto favorável à utilização do teste quiquadrado é que ele permite o teste da hipótese  $H_0$  de que uma variável é independente de outra. Associado ao teste, as estatísticas Phi e V de Cramer permitem avaliar o grau de associação entre as variáveis cruzadas nas tabelas de contingência. Um comentário importante é que esses coeficientes representam o grau de associação e não sua correlação.

Outro limitante deste estudo é a escolha das competências e comportamentos organizacionais. As competências organizacionais listadas foram derivadas de abordagens sobre o desenvolvimento de competências, não necessariamente organizacionais, mas adaptáveis às organizações. Da mesma forma, a princípio, o termo “comportamento” não é aplicável a empresas. Empresas, em teoria, “não se comportam” como seres humanos. O comportamento no trabalho tem um sentido de uma tomada de decisão – representada pela empresa – que conduz a um resultado. Essa tomada de decisão pressupõe que seja baseada em um conjunto de competências e uma cultura organizacional. Para fins de análise, neste trabalho, definir-se-ão como competências organizacionais, apesar de suas limitações.

#### **4.8. Caracterização dos respondentes**

Dentre os 89 respondentes, excluindo-se os questionários inválidos e incompletos, há algumas observações importantes descritivas do perfil dos entrevistados. Primeiramente é importante notar a comparação entre o perfil da população inicial do trabalho e perfil da amostra:

Em termos de setores analisados dos 30 setores relacionados, na população de empresas da publicação base, 7 não foram incluídos por não haver respondentes: Agricultura, Água e Saneamento, Comércio Atacadista, Comércio Varejista, Energia Elétrica, Lazer e Turismo, Têxtil, Couro e Vestuário. Em relação às respostas recebidas a configuração das respostas se distribuiu da seguinte forma, quando comparadas com a população original:

**Tabela 7: Comparativo entre setores da população e setores da amostra**

Setores						
População		Amostra				
Setor de atividade	Total	%	Freq.	%	Desvio	
Açúcar e Álcool	27	2,6%	Açúcar e Álcool	1	1,1%	1,5%
Agricultura	33	3,1%			0,0%	3,1%
Água e Saneamento	14	1,3%			0,0%	1,3%
Alimentos	78	7,4%	Alimentos	5	5,6%	1,8%
Bancário	50	4,8%	Bancário	4	4,5%	0,3%
Bebidas e Fumo	21	2,0%	Bebidas e Fumo	1	1,1%	0,9%
Comércio Atacadista	29	2,8%			0,0%	2,8%
Comércio Exterior	25	2,4%	Comércio Exterior	1	1,1%	1,3%
Comércio Varejista	67	6,4%			0,0%	6,4%
Comunicação e Gráfica	21	2,0%	Comunicação e Gráfica	4	4,5%	-2,5%
Construção e Engenharia	35	3,3%	Construção e Engenharia	1	1,1%	2,2%
Eletroeletrônica	33	3,1%	Eletroeletrônica	3	3,4%	-0,3%
Energia Elétrica	70	6,7%			0,0%	6,7%
Farmacêutica e Cosméticos	24	2,3%	Farmacêutica e Cosméticos	10	11,2%	-8,9%
Lazer e Turismo	2	0,2%			0,0%	0,2%
Mat. de Constr. e Decoração	27	2,6%	Mat. de Constr. e Decoração	1	1,1%	1,5%
Mecânica	20	1,9%	Mecânica	7	7,9%	-6,0%
Metalurgia e Siderurgia	65	6,2%	Metalurgia e Siderurgia	3	3,4%	2,8%
Mineração	18	1,7%	Mineração	1	1,1%	0,6%
Papel e Celulose	22	2,1%	Papel e Celulose	1	1,1%	1,0%
Petróleo e Gás	34	3,2%			0,0%	3,2%
Plásticos e Borracha	17	1,6%	Plásticos e Borracha	1	1,1%	0,5%
Química e Petroquímica	75	7,1%	Química e Petroquímica	4	4,5%	2,6%
Serviços Especializados	55	5,2%	Serviços Especializados	3	3,4%	1,8%
Serviços Médicos	18	1,7%			0,0%	1,7%
Tecnologia da Informação	21	2,0%	Tecnologia da Informação	15	16,9%	-14,9%
Telecomunicações	29	2,8%	Telecomunicações	9	10,1%	-7,3%
Têxtil, Couro e Vestuário	20	1,9%	Têxtil, Couro e Vestuário	7	7,9%	-6,0%
Transportes e Logística	48	4,6%	Transportes e Logística	3	3,4%	1,2%
Veículos e Peças	52	5,0%	Veículos e Peças	4	4,5%	0,5%
<b>Total geral</b>	1050	100,0%	Total geral	89	100,0%	

FONTE: Adaptado pelo Autor de Exame Maiores e Melhores (2006) e dados coletados na pesquisa

Apesar de uma concentração verificada nos setores de Tecnologia da Informação e Farmacêutica há uma representatividade dos setores presentes na amostra e população.

**Tabela 8: Descrição das empresas da população por origem do capital**

<i>Origem do Capital</i>	<i>No.</i>	<i>%</i>
BRASILEIRO	695	66%
MISTO	75	7%
ESTRANGEIRO	280	27%
<b>Total geral</b>	1050	100%

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de resultados da pesquisa

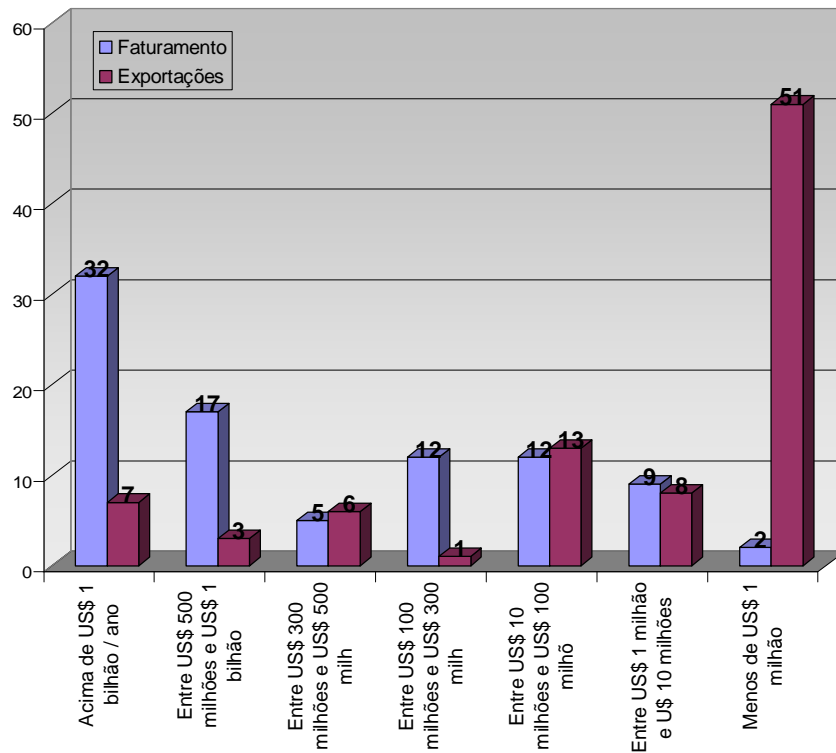
Em relação à origem do capital e controle acionário, as respostas da pesquisa estão concentradas em companhias estrangeiras – 62,9% do total enquanto que 37,1% são de respostas oriundas das empresas nacionais.

Das 89 respostas 42,7% dos respondentes pertencem à diretoria das empresas, 3,4% são acionistas ou proprietários, 44,9% gerentes, 4,5% presidentes ou em nível de presidência e 4,5% analistas. Portanto mais de 90% dos respondentes estão em posições de liderança, são executivos participantes efetivos dos processos de tomada de decisão das empresas.

75% das empresas da amostra são internacionais destas:

- 6,7% são apenas exportadoras de produtos ou serviços, sem filiais ou representantes estrangeiros;
- 5,6% possuem representantes da própria empresa fora do país;
- 6,7 % possuem representação ou unidades (filiais) em outros países;
- 1,1 % possuem planta ou unidade produtiva em outro país;
- 36% são empresas multinacionais com atividades em mais de um país no exterior;
- 28,1 % são companhias transnacionais com interligação da cadeia produtiva e de suprimentos em diversas plantas ao redor do globo.

Em termos de faturamento e volume de exportações, as empresas entrevistadas possuem a seguinte distribuição de acordo com o gráfico abaixo. (empresas não exportadoras estão listadas na coluna “menos de US\$ 1 milhão”):



**Gráfico 6: Faturamento e exportações das empresas pesquisadas**

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

É perceptível pelo gráfico acima, que 49 empresas das 89 pesquisadas (55,05%) possuem um nível de faturamento superior a US\$ 500 milhões anuais, podendo ser classificadas como empresas grandes. Descontando-se as 51 empresas que exportam menos de US\$ 1 milhão, a distribuição do nível de exportação das empresas está bastante disperso. A avaliação que se faz dessas diferenças é que, entre as empresas pesquisadas, estão companhias internacionais ou subsidiárias que tem um faturamento e volume de vendas no país bastante considerável – nos elevados níveis apontados, porém não tem uma atividade internacional de exportação, significativa.

Em termos de estratégias genéricas (Porter, 1986) o posicionamento das empresas está mais concentrado na diferenciação de produtos e serviços. Cerca de 50,6% das empresas optam por uma estratégia de diferenciação em mercados amplos no Brasil e 48,30% no mercado global. Já 28,10 % focaram-se em mercados com a estratégia de diferenciação no Brasil e 33,7% nos mercados globais.



O foco em custo ou a opção da estratégia de liderança de custos ficou com 21% no Brasil e 18% no mercado global. Abaixo a distribuição:

**Tabela 9: Composição das empresas pesquisadas de acordo com as estratégias genéricas**

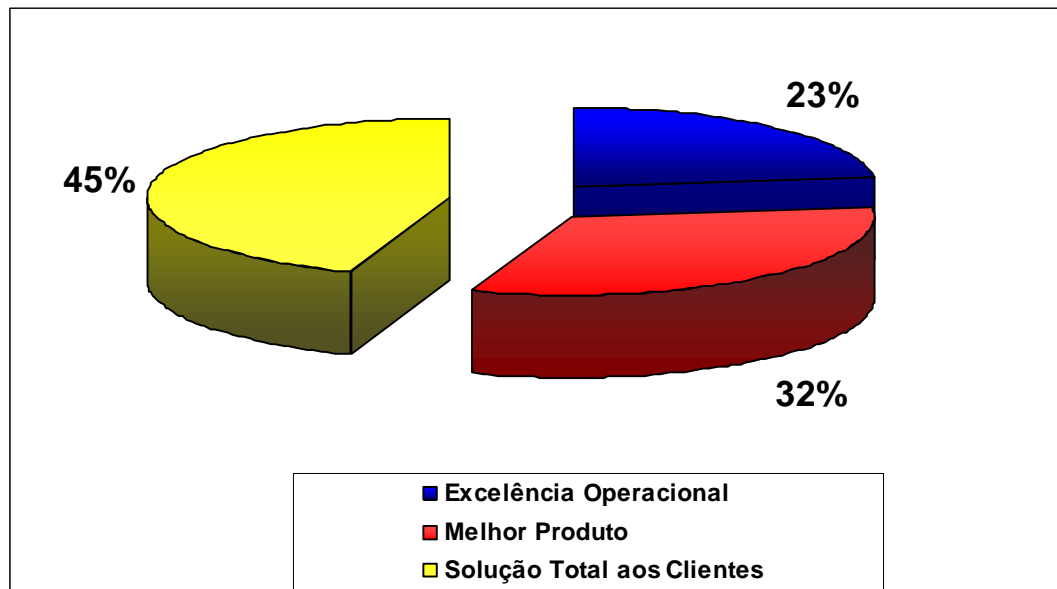
	<i>12 Estratégia No Brasil</i>		<i>13 Estratégia No Exterior</i>	
	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Diferenciação: Produtos ou serviços diferenciados vendidos em mercados amplos	45	50,60%	43	48,30%
Foco na diferenciação: Produtos ou serviços diferenciados vendidos em um mercado restrito, segmento ou	25	28,10%	30	33,70%
<b><i>Diferenciação</i></b>	<b>70</b>	<b>79%</b>	<b>73</b>	<b>82%</b>
Liderança de Custo: custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em escala para um mercado amplo	12	13,50%	9	10,10%
Foco no custo: custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito, segmento ou nicho	7	7,90%	7	7,90%
<b><i>Custo</i></b>	<b>19</b>	<b>21%</b>	<b>16</b>	<b>18%</b>
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Parece razoável que a concentração esteja na diferenciação. Na perspectiva dos clientes há um forte apelo de produtos e serviços diferenciados. E o fato de diferenciar-se não significa que a preocupação com o custo não exista.

A opção de custos, foco ou liderança, também é menos freqüente, especialmente pela dificuldade de se posicionar como líder de custos em mercados. A necessidade de escala e eficiência operacional é extrema “empurrando” empresas para a diferenciação.

Em termos das estratégias operacionais, três elementos foram selecionados: a eficiência operacional, desenvolvimento de produtos e solução total aos clientes. Nesta questão há uma abordagem marginal do conceito da estratégia Delta (Hemais e Hilal, 2003), composto de solução total ao cliente, melhor produto e *lock-in* do sistema. Este terceiro elemento não foi captado em função da especificidade do conceito e particularidade do posicionamento da empresa. Entre as 89 empresas pesquisadas, podemos classificar as empresas com as seguintes porcentagens em relação às suas estratégias de operação e posicionamento junto aos clientes e operação:



**Gráfico 7: Opção das Empresas pesquisadas classificadas no modelo Delta**

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Os aspectos culturais da empresa foram identificados por meio das escalas de Hofstede. Essas escalas foram graduadas de 1 a 10, de 1 a 4 representam um dos pólos da escala, 6 a 10 o oposto e 5 neutros.

Como neste trabalho, a intensidade desses elementos da cultura organizacional não é determinante para o estudo, mas sim o pólo a que pertence. Serão considerados para as análises as classificações binomiais, ou seja, apenas os extremos sem gradações. As frequências absolutas e relativas serão disponibilizadas no anexo C no final deste trabalho, inclusive com as gradações.

Na tabela a seguir estão dispostos os extremos adaptados a partir da escala de Hofstede (1991) para cultura nas organizações:

**Tabela 10: Adaptação das Escalas de Hofstede**

<i>No. Questão</i>	<i>Pergunta</i>	<i>Escala de 1 a 4</i>	<i>Escala de 6 a 10</i>
15	Distância do Poder ou Hierárquica	Alta distância	Baixa Distância
16	Alto controle e evitação da incerteza	Alto controle	Baixo Controle
17	Orientação a processos ou resultados	Processos	Resultados
18	Orientação a controle solto ou rígido	Controle Solto	Controle Rígido
19	Orientação Normativa ou pragmática	Normativa	Pragmática

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

O perfil das respostas foi caracterizado da seguinte forma: 61,8 % foram consideradas de baixa distância hierárquica, contra 30,3% alta distância hierárquica e 7% de empresas com classificação neutra. Exatamente 70,8% das empresas foram classificados como companhias de alto controle, onde se controla e evita-se a incerteza, 15,7% classificadas como de controle solto e 13,5% neutras. 62,9% das empresas foram apontadas como empresas de orientação a resultados contra 22,5% a processos e 14,6% neutras. 55,1% são empresas de controle rígido contra 32,6% de controle considerado solto e 12,4 % neutras e finalmente 58,4% das empresas com orientação pragmática, contra 29,2% orientação normativa e 12,4% neutras. Diversas análises podem ser feitas a respeito desta classificação, não sendo inclusive propósito deste trabalho avalia-los. Dependendo de setor para setor, país de origem atividades, tamanho, algumas características tendem a se acentuar mais do que outras. Pela própria perspectiva da amostra com 75% de empresas internacionais e mais de 50% das empresas pesquisadas faturarem mais de US\$ 1 bilhão, parecem representativos como culturas predominantes nessa amostra e para os fins a que se propõe este trabalho.

Finalmente 92,1% dos respondentes afirmaram que é possível desenvolver competências organizacionais distintas favoráveis ao processo de internacionalização nas escolas de negócio e cursos de MBA. As competências que podem ser desenvolvidas serão tratadas nas considerações finais deste trabalho.

Outras informações relevantes:

- 93,3 % dos respondentes são brasileiros natos, 6,7% avaliaram que não;

- 20% das companhias acessadas possuem operação em mais de 100 países; 37,9% de 10 a 100 países e 12,8% de 2 a 10 países incluindo o Brasil. 25,8% só operam no país;

Estas informações listadas acima compõem, portanto, um pano de fundo descritivo do ambiente empresarial sobre a qual esta pesquisa foi conduzida. Se não se pode afirmar que seja uma amostra representativa da população, ilustra um painel de empresas que atuam em mercados diversos, com origens diversas e relativa atuação internacional. As análises das frequências das respostas relacionadas às questões das competências organizacionais para a internacionalização e dos comportamentos empresariais, serão descritos no capítulo a seguir – análise dos resultados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo a mesma lógica que direcionou a redação do questionário, inicialmente serão apresentados os dados tabulados e consolidados que caracterizam a pesquisa e seus respondentes. Basicamente o tratamento estatístico foi descritivo buscando, por meio das tabelas de frequência, qualificar os entrevistados e suas empresas.

Após a compilação e tabulação de todos os dados recebidos, análise focou-se nos aspectos relacionados à independência ou não das variáveis analisadas. Como citado na metodologia, a opção por variáveis qualitativas restringe o campo de avaliação estatística, mas pareceu mais adequada ao propósito da pesquisa.

É importante recordar o problema e a questão central de pesquisa:

*O problema de pesquisa deste trabalho é contextualizar se as empresas instaladas no país, desenvolveram competências organizacionais específicas e qual o seu papel no processo de internacionalização e de conquista de mercados no exterior.*

**Existem competências específicas e peculiares desenvolvidas no Brasil, em empresas instaladas aqui, de origem nacional ou não, e que podem ser importantes em um processo de internacionalização.**

A primeira etapa do trabalho de análise é apresentar as frequências relacionadas a cada uma das competências e comportamentos organizacionais e suas distribuições de frequência. Inicialmente as frequências serão apresentadas de modo agregado e detalhadas em seguida para a o desenvolvimento das análises da pesquisa.

A segunda etapa desta análise é a utilização das tabelas de contingência e seus indicadores de independência e agrupamento, avaliar cruzamentos específicos e verificar as possíveis relações entre eles. Conforme descrito, anteriormente a questão 20 tratou do que foi chamado de competências organizacionais e os resultados da questão de número 21 de comportamentos organizacionais. Das outras variáveis listadas, 4 pareceram fundamentais no tratamento da questão central em uma primeira análise agregada:

- A origem da organização, se brasileira ou não;
- Se a empresa é multinacional ou não;

- Qual estágio de internacionalização a empresa está
- Qual o setor da organização.

A terceira etapa desse processo de análise será de efetuar os cruzamentos entre as competências e comportamentos empresariais sugeridos e as variáveis listadas acima, buscando identificar, agora analiticamente, se existem relações de dependência entre as competências e comportamentos organizacionais sugeridos e as variáveis acima.

### **5.1. Frequência das questões de competência e comportamentos**

Inicialmente serão apresentadas as frequências absolutas e relativas das respostas das questões 20 e 21, respectivamente sobre competências e comportamentos organizacionais, oriundas da tabulação e consolidação dos dados, por meio do software SPSS.

A questão de número 20 comparava a existência de competências: Competências Organizacionais Clássicas (WOODWARD, 1965; TREACY; WIESERMA, 1995 *apud* FLEURY;FLEURY, 2004), Competências Organizacionais em Ambientes de Turbulência (SULL, 2004) e Competências de Mutações do Trabalho (ZARIFIAN, 2001) em relação ao seu grau de desenvolvimento no exterior.

Explicitamente a questão de número 21 trata de comportamentos empresariais sugeridos por Sull (2004) que poderiam ser associados a empresas e organizações brasileiras.

Sobre as competências organizacionais, das 8 competências listadas somente uma teve a totalização das frequências de respostas “Igual” somadas às “Melhor” menor do que 50%. Destas, apenas a competência logística, talvez derivada de dificuldades vividas pelas empresas ou a grande discussão que se faz sobre esse tema e a necessidade de investimento no país. Qualidade da Comunicação e capacidade de formação de parcerias aparecem na seqüência com 66% e 67% de respostas “igual” e “melhor”. As competências acerto do tempo na tomada de decisão em momentos de crise com 71%, desenvolvimento de produtos também com 71%, eficiência operacional com 70% ficam no bloco intermediário e de forma mais acentuada capacidade de aproveitar e enfrentar ameaças em ambiente turbulento e flexibilidade de gerentes colaboradores na implementação das estratégias estão com 82 e 81% respectivamente. Essa proporção de respostas comparando positivamente a capacidade instalada no Brasil ao exterior, permite a afirmação de que minimamente, em termos dessas

competências, o país é competitivo em grau igual, ou melhor, de igualdade ao exterior. A seguir estão listados os resultados:

**Tabela 11: Comparativo do nível do desenvolvimento das competências organizacionais no Brasil em relação ao exterior.**

<i>Competência</i>	<i>Igual</i>		<i>Melhor</i>		<i>Não sei dizer</i>		<i>Pior</i>		<i>Total geral</i>	
Acerto de tempo e capacidade de tomada de decisão na atuação em momentos de crise ou aproveitamento de oportunidades	32	36%	31	35%	13	15%	13	15%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Capacidade de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em meio a um ambiente turbulento	26	29%	47	53%	12	13%	4	4%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Capacidade de Formação e qualidade das parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros <i>stakeholders</i>	38	43%	21	24%	15	17%	15	17%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Desenvolvimento de Produtos	39	44%	24	27%	13	15%	13	15%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Eficiência Operacional	36	40%	27	30%	19	21%	7	8%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Flexibilidade dos gerentes e funcionários em relação a implementação de estratégias definidas pela alta direção	30	34%	42	47%	11	12%	6	7%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Logística	30	34%	13	15%	16	18%	30	34%	<b>89</b>	<b>100%</b>
Qualidade da Comunicação interna e externa da empresa	51	57%	8	9%	12	13%	18	20%	<b>89</b>	<b>100%</b>
<i>Total geral</i>	<b>282</b>	<b>40%</b>	<b>213</b>	<b>30%</b>	<b>111</b>	<b>16%</b>	<b>106</b>	<b>15%</b>	<b>712</b>	<b>100%</b>

FONTE: Dados tabulados pelo autor a partir de resultados da pesquisa

Para a consolidação dos dados agregados foram levados em consideração dois elementos: na questão de número 20, das competências: os indivíduos que responderam “não sei” foram excluídos por tratarem-se de respostas a empresas que não possuem um atividade internacional ou se posicionaram como realmente desconhecedores do nível de competência no estrangeiro; na questão de número 21, dos comportamentos, foram consideradas as respostas em função da concordância ou não referente a um comportamento dos respondentes. Para ambos os casos a significância do método estatístico foi mantida ( $p < 0,0001$ ) e a distribuição dos resultados é muito próxima.

A seguir os resultados para a questão: Em termos de competências organizacionais, comparativamente como se qualifica o nível dessas competências em relação às filiais ou matrizes instaladas no exterior?

**Tabela 12: Freqüência dos conceitos na comparação de competências organizacionais no Brasil e no Exterior.**

<i>Conceito</i>	<i>Freqüência Absoluta</i>	<i>Freqüência Relativa</i>
Igual	282	39,60%
Melhor	213	29,91%
Pior	106	14,88%
Não sei dizer	111	15,58%
<b>Total</b>	712	100%

FONTE: Dados consolidados pelo autor, a partir de resultados da pesquisa

Das 712 respostas nas 8 questões dos itens abordados para as competências organizacionais, cerca de 70% (69,51%) dos respondentes consideram que unidade de negócios no Brasil tem um nível de competência igual ou superior a matriz ou unidade no país estrangeiro;

Se desconsiderarmos os respondentes que não souberam afirmar, 82,36% dos respondentes consideram que as competências listadas no trabalho estão em nível igual ou superior em comparação com as mesmas atividades executadas em unidades ou na matriz no exterior. Um perfil muito semelhante ocorre onde as competências tiveram avaliação dos conceitos “melhor” ou “igual” acima de 50% em todos os casos.

Nas respostas sobre os comportamentos foram consideradas as respostas em função da concordância ou não referente a um comportamento dos respondentes. Os comportamentos listados sugerem características que seriam relacionadas a situações que empresas vivenciam ou se adaptam com mais freqüência no ambiente de negócios brasileiro.

Seguem os dados da questão 21:



**Tabela 13: Freqüências para comportamentos organizacionais**

	<i>CT</i>		<i>CP</i>		<i>DP</i>		<i>DT</i>		<i>TOTAL</i>	
A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou se preparar para possíveis ameaças	33	37%	41	46%	13	15%	2	2%	89	100%
A empresa passa ou passou por ameaças reais de “morte súbita”, ou seja, por uma mudança no ambiente de negócios que poderia culminar com o seu desaparecimento	12	13%	19	21%	12	13%	46	52%	89	100%
A empresa aproveita grandes “oportunidades de ouro”, como o desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, para alcançar maiores fatias de mercado ou criar um novo nicho ou segmento	34	38%	37	42%	15	17%	3	3%	89	100%
A empresa é ágil ou suficientemente rápida na mudança de estrutura organizacional ou readequação de custos ou recursos em função de mudanças no mercado em que atua	17	19%	34	38%	27	30%	11	12%	89	100%
A empresa aproveita momentos de turbulência e ameaças e as converte em oportunidades	12	13%	47	53%	28	31%	2	2%	89	100%
A empresa mantém uma ligação forte de parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros <i>stakeholders</i>	17	19%	34	38%	27	30%	11	12%	89	100%

dom-31-sep-2016 16:04:22 Tc (o) Tj-0.12ee i6q4eTj-052j0.16. Tc (e)

os respondentes, 49 empresas ou 55,05% das empresas faturam mais de US\$ 500 milhões de dólares, 75% são internacionais, o que pressupõe a solidez dos grupos e uma probabilidade menor de passar por ameaças de desaparecimento.

**Tabela 14: Totalização de frequências para questão sobre comportamentos organizacionais, quesitos concordo totalmente e concordo parcialmente.**

<i>Resposta da Questão 21 -A partir de situações específicas que uma empresa enfrenta, destacadas a seguir, qual o seu grau de concordância ou discordância com comportamentos empresariais na sua organização:</i>	<i>% de Concordo Totalmente ou Parcialmente</i>
A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou se preparar para possíveis ameaças	83%
A empresa passa ou passou por ameaças reais de “morte súbita”, ou seja, por uma mudança no ambiente de negócios que poderia culminar com o seu desaparecimento.	34%
A empresa aproveita grandes “oportunidades de ouro”, como o desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, para alcançar maiores fatias de mercado ou criar um novo nicho ou segmento.	80%
A empresa é ágil ou suficientemente rápida na mudança de estrutura organizacional ou readequação de custos ou recursos em função de mudanças no mercado em que atua	57%
A empresa aproveita momentos de turbulência e ameaças e as converte em oportunidades	66%
A empresa mantém uma ligação forte de .aaê	

FONTE: Dados tabulados pelo autor a partir de resultados da pesquisa

Consolidando as informações tem-se:

**Tabela 15: Freqüências para comportamentos – tabela sintética**

<i>Comportamento</i>	<i>Freqüência Absoluta</i>	<i>Freqüência Relativa</i>
Concorda Totalmente	222	25%
Concorda Parcialmente	409	46%
Discorda Parcialmente	184	21%
Discorda Totalmente	75	8%
<b>Total</b>	712	100%

FONTE: Dados tabulados pelo autor a partir de resultados da pesquisa

FONTE:

Quanto aos comportamentos organizacionais, 71% dos respondentes, concordam total ou parcialmente que as empresas entrevistadas possuem aqueles comportamentos organizacionais descritos e relacionados com comportamentos que podem ser considerados brasileiros.

Nessa perspectiva, parece razoável afirmar que os respondentes consideram que as unidades das empresas que eles trabalham, independente do setor e da origem da organização, aqui no Brasil, mantêm uma atividade competitiva em níveis similares ao de suas unidades de origem instaladas no exterior. Da mesma forma tem comportamentos organizacionais similares aqui e no exterior, preparados para situações de imprevisibilidade frente ao futuro.

## 5.2. Cruzamentos

Após a avaliação dos resultados das freqüências absolutas e relativas das competências organizacionais e comportamentos empresariais, buscou-se a verificação da associação entre os resultados dessas questões com as outras variáveis pesquisadas. Fez-se então o cruzamento de variáveis, duas a duas, relacionando as variáveis com a origem da empresa, setor a que pertenciam, se são internacionais e estágio da internacionalização – quatro variáveis que se indicavam como adequadas aos propósitos do estudo. Os cruzamentos ou tabelas de contingência formadas são as seguintes:

- COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL X ORIGEM BRASILEIRA; COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL X SETORES; COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL X INTERNACIONALIZAÇÃO; E COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL X ESTÁGIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO e;



O teste quiquadrado revelou independência entre as variáveis, sendo confirmados pelos coeficientes Phi e V de Cramer com 0,041 e 0,041, baixíssimo grau de associação.

O significado desse teste é que a origem da empresa não é determinante, ou não tem uma associação relevante com o nível de desenvolvimento das competências ou da existência desses comportamentos organizacionais.

Neste caso, os coeficientes de associação do teste quiquadrado foram os de menor grau de associação, indicando quase que uma independência entre a variável ORIGEM e a variável COMPETÊNCIA – COMPARAÇÃO COM O EXTERIOR.

#### **5.4. Competência x Setores**

Para a apresentação dos resultados do cruzamento entre as variáveis competências organizacionais – comparação com o exterior e a variável setor, algumas observações importantes devem ser feitas.

O teste quiquadrado exige, conforme citado no capítulo da metodologia, que nenhuma das células do cruzamento deva ter menos de 5 contagens na frequência de respostas. O fato inicial relevante é que em alguns setores, como apresentado na comparação entre população e amostra há alguns setores que tiveram poucas respostas o que fatalmente causaria o desvio da análise estatística com a utilização do método sugerido.

Algumas experiências foram feitas, então, utilizando-se a metodologia do teste quiquadrado e agrupando-se os setores de forma a permitir, estatisticamente, testes das variáveis agrupadas e

variando-se os resultados. (3) - 0.430168 T2 (2) - 1.2606792r) 12j03 (n)j0m (1)j0) 12jTCTcl(a) f)j0.3

20 sobre as competências. Nos cruzamentos efetuados, competência – item a item - *versus* setor, os graus de associação foram importantes, porém o número de células com baixa frequência sugere o descarte dos resultados. Diante disso, optou-se pela apresentação da tabela a seguir que demonstra de forma abrangente a relação dos coeficientes.

Os resultados do cruzamento foram os seguintes:

**Tabela 17: Cruzamento entre competências e setores**

		<i>Cruzamento Competências x Setores</i>				Total
		Igual	Melhor	Competência Não sei dizer	Pior	
SETOR	Alimentícia	27	17	1	3	48
	Açúcar e Álcool			8		8
	Comunicação	7	4	16	5	32
	Comércio Exterior	4	2		2	8
	Construção		3	10	3	16
	Diversos	30	29	20	9	88
	Eletro-Eletrônico	10	9		5	24
	Farmacêutica e Cosméticos	34	26	1	19	80
	Financeiros	13	16	8	3	40
	Informática	51	23	24	22	120
	Mineração	4	3	1		8
	Papel e Celulose	4	2		2	8
	Pesada	44	33	11	16	104
	Química	20	15	8	5	48
	Telecomunicação	24	19	2	11	56
logística	10	12	1	1	24	
<b>Total</b>		282	213	111	106	712

<i>Teste Quiquadrado</i>		
	Valor	gl
Quiquadrado de Pearson	173,377(a)	45
Taxa de Verossimilhança	170,243	45
Casos Válidos	712	

<i>Medidas de Associação</i>		
	Valor	
Coeficientes	Phi	0,493
	V de Cramer	0,285
Casos Válidos	712	

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Percebe-se, portanto que os coeficientes de associação Phi e V de Cramer são respectivamente 0,493 e 0,285, que apesar de ainda não muito altos terem um grau de associação maior do que os resultados dos cruzamentos das tabelas de contingência de origem e internacionalização.

## 5.5. Competência x empresa internacional

Neste item a comparação foi feita entre o *status* de a empresa ser ou não multinacional e o grau de desenvolvimento das competências em relação ao exterior.

Os resultados foram os seguintes:

**Tabela 18: Cruzamento entre Competência e se a empresa é multinacional**

		Comparado com exterior			Total
		Igual	Melhor	Pior	
<i>Esta empresa é multinacional x Competências</i>					
Não	Frequência	57	20	24	101
	Freq. Esperada	47,4	35,8	17,8	101,0
	% 7 Esta empresa é multinacional	56,4%	19,8%	23,8%	100,0%
	% Competências	20,2%	9,4%	22,6%	16,8%
	% Total	9,5%	3,3%	4,0%	16,8%
	Frequência	225	193	82	500
	Freq. Esperada	234,6	177,2	88,2	500,0
	% 7 Esta empresa é multinacional	45,0%	38,6%	16,4%	100,0%
	% Competências	79,8%	90,6%		

validar este resultado, optou-se por um novo cruzamento com a variável grau de internacionalização, expressa no item a seguir.

## 5.6. Competência x Estágio da Internacionalização

Na tentativa de avaliar os resultados da análise anterior, onde se cruzou Competência e se a empresa é ou não internacional, este cruzamento busca avaliar se o grau de internacionalização da empresa é relevante, ou mais relevante ou associado ao comparativo de competências. Neste cruzamento os valores das estatísticas foram os demonstrados a seguir:

**Tabela 19: Cruzamento entre Competências e estágio da Internacionalização**

Estágio da Internacionalização x Competências			Competências			Total
			Igual	Melhor	Pior	
11 internacionalização estágio	Além da representação possui unidades de representação (filiais) instaladas em outros países	Frequência	14	23	11	48
		Freq. Esperada	22,5	17,0	8,5	48,0
		% 11 internacionalização estágio	29,2%	47,9%	22,9%	100,0%
		% Competências	5,0%	10,8%	10,4%	8,0%
		% Total	2,3%	3,8%	1,8%	8,0%
		Frequência	5	2	1	8
	Além da representação, possui uma planta ou unidade produtiva fora do Brasil	Freq. Esperada	3,8	2,8	1,4	8,0
		% 11 internacionalização estágio	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
		% Competências	1,8%	,9%	,9%	1,3%
		% Total	,8%	,3%	,2%	1,3%
		Frequência	12	5	4	21
		Freq. Esperada	9,9	7,4	3,7	21,0
	Além de representantes estrangeiros, possui representantes da própria empresa	% 11 internacionalização estágio	57,1%	23,8%	19,0%	100,0%
		% Competências	4,3%	2,3%	3,8%	3,5%
		% Total	2,0%	,8%	,7%	3,5%
		Frequência	31	16	7	54
		Freq. Esperada	25,3	19,1	9,5	54,0
		% 11 internacionalização estágio	57,4%	29,6%	13,0%	100,0%
	Não é uma empresa internacional	% Competências	11,0%	7,5%	6,6%	9,0%
		% Total	5,2%	2,7%	1,2%	9,0%
		Frequência	110	91	40	241
Freq. Esperada		113,1	85,4	42,5	241,0	
% 11 internacionalização estágio		45,6%	37,8%	16,6%	100,0%	
% Competências		39,0%	42,7%	37,7%	40,1%	
É uma empresa Multinacional com fornecedores . clientes e plantas em diversas partes do mundo	% Total	18,3%	15,1%	6,7%	40,1%	
	Frequência	94	74	30	198	
	Freq. Esperada	92,9	70,2	34,9	198,0	
	% 11 internacionalização estágio	47,5%	37,4%	15,2%	100,0%	
	% Competências	33,3%	34,7%	28,3%	32,9%	
	% Total	15,6%	12,3%	5,0%	32,9%	
É uma empresa Transnacional com interligação da cadeia de suprimentos, clientes e plantas em vários países	Frequência	16	2	13	31	
	Freq. Esperada	14,5	11,0	5,5	31,0	
	% 11 internacionalização estágio	51,6%	6,5%	41,9%	100,0%	
	% Competências	5,7%	,9%	12,3%	5,2%	
	% Total	2,7%	,3%	2,2%	5,2%	
	Frequência	282	213	106	601	
Total	Freq. Esperada	282,0	213,0	106,0	601,0	
	% 11 internacionalização estágio	46,9%	35,4%	17,6%	100,0%	
	% Competências	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	46,9%	35,4%	17,6%	100,0%	



<i>Teste quiquadrado</i>		
	Valor	gl
<b>Quiquadrado de Pearson</b>	29,998(a)	12
<b>Taxa de Verossimilhança</b>	31,228	12
<b>Casos Válidos (N)</b>	601	

<b>Medidas de Associação</b>		
	Valor	
<b>Coefficientes</b>	<b>Phi</b>	0,223
	<b>V de Cramer</b>	0,158
<b>Casos Válidos (N)</b>	601	

FONTE: Estatística Descritiva, 18592012, IBGE (n.º 34584) TC:31, gTj:0,10, d22, t3,50, T:0,16, 590,88 1.

origem os resultados dos coeficientes também foram bastante baixos (0,06) tanto para Phi como para o V de Cramer. Portanto, neste caso também, a associação entre a ORIGEM e a existência de determinados comportamentos originários de competências organizacionais quase inexistem, pressupondo uma independência entre eles. Demonstram-se os resultados na tabela de contingência:

**Tabela 20: Cruzamento entre Origem Brasileira e Comportamentos Organizacionais**

		<i>Origem brasileira x Comportamentos Organizacionais</i>					
		CP	CT	DP	DT	Total	
<b>Origem brasileira</b>	<b>NÃO BRA</b>	<b>Frequência</b>	254	122	111	43	530
		<b>% Origem brasileira</b>	47,9%	23,0%	20,9%	8,1%	100,0%
		<b>% Comportamentos</b>	62,1%	55,0%	60,3%	57,3%	59,6%
		<b>% Total</b>	28,5%	13,7%	12,5%	4,8%	59,6%
	<b>SIM BRA</b>	<b>Frequência</b>	155	100	73	32	360
		<b>% Origem brasileira</b>	43,1%	27,8%	20,3%	8,9%	100,0%
		<b>% Comportamentos</b>	37,9%	45,0%	39,7%	42,7%	40,4%
		<b>% Total</b>	17,4%	11,2%	8,2%	3,6%	40,4%
	<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	409	222	184	75	890
<b>% Origem brasileira</b>		46,0%	24,9%	20,7%	8,4%	100,0%	
<b>% Comportamentos</b>		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
<b>% Total</b>		46,0%	24,9%	20,7%	8,4%	100,0%	

<i>Teste quiquadrado</i>		
	Valor	gl
<b>Quiquadrado de Pearson</b>	3,251(a)	3
<b>Taxa de Verossimilhança</b>	3,238	3
<b>Casos Válidos (N)</b>	890	

<i>Medidas de Associação</i>		
		Valor
<b>Coefficientes</b>	<b>Phi</b>	0,060
	<b>V de Cramer</b>	0,060
<b>Casos Válidos</b>		890

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

## 5.8. Comportamento x setores

Da mesmo modo apresentado no cruzamento entre as competências e setores, será feito aqui entre comportamentos empresariais e setores. Analogamente ao cruzamento anterior citado, foram agrupados os setores correlatos, e testados diversas vezes a fim de se evitar o número de frequências menor que 5.

A tabela de contingência a seguir apresenta os valores absolutos dos cruzamentos e as distribuições de frequência associadas a relação entre comportamentos empresariais e setores. No exemplo apresentado, os valores de Phi e V de Cramer são diferentes, (0,326 e 0,188) porém ainda refletem uma posição importante dentro do ordenamento de associações em que o setor tem uma associação mais forte do que as outras variáveis comparadas, conforme a tabela demonstra:

**Tabela 21: Cruzamento entre comportamentos organizacionais e setores – frequências absolutas**

		<i>Cruzamento Comportamentos organizacionais x setores</i>				Total
		Comportamentos				
SETOR		CP	CT	DP	DT	
	Açúcar e Alcool	7	2		1	10
	Comunicação	18	7	12	3	40
	Comércio Exterior	3	3	2	2	10
	Construção	9	2	7	2	20
	Diversos	67	28	7	8	110
	Eleto-Eletrônico	16	5	7	2	30
	Farmacêutica e Cosméticos	51	27	18	4	100
	Financeiro	18	15	12	5	50
	Indústria Alimentícia	26	28	1	5	60
	Informática	59	35	40	16	150
	Logística	18	2	9	1	30
	Mineração		8	1	1	10
	Papel e celulose	6	1	2	1	10
	Pesada	54	29	36	11	130
	Química	24	14	16	6	60
	Telecomunicações	33	16	14	7	70
<b>Total</b>		409	222	184	75	890

<i>Teste quiquadrado</i>		
	Valor	gl
Quiquadrado Pearson	94,693(a)	45
Taxa de Verossimilhança	107,081	45
Casos Válidos (N)	890	

<i>Medidas de Associação</i>		
	Valor	
Coeficientes	Phi	0,326
	V de Cramer	0,188
Casos Válidos (N)	890	

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

## 5.9. Comportamentos x Empresa é internacional

Mais uma vez, analogamente ao cruzamento entre competência e empresa internacional, apresenta-se a tabela de cruzamento entre o comportamento e empresa internacional, com valores de Phi e V de Cramer 0,062, apenas 0,002 maior que os coeficientes obtidos entre ORIGEM e COMPORTAMENTO, sendo pouco significativo estatisticamente:

**Tabela 22: Cruzamento entre comportamentos organizacionais e se a empresa é multinacional**

		<i>Comportamentos Organizacionais X Esta empresa é multinacional</i>					
			Comportamentos			Total	
			CP	CT	DP	DT	
Esta empresa é multinacional	Não	Frequência	105	47	52	16	220
		% Esta empresa é multinacional	47,7%	21,4%	23,6%	7,3%	100,0%
		% Comportamento	25,7%	21,2%	28,3%	21,3%	24,7%
	Sim	% Total	11,8%	5,3%	5,8%	1,8%	24,7%
		Frequência	304	175	132	59	670
		% Esta empresa é multinacional	45,4%	26,1%	19,7%	8,8%	100,0%
Total		% Comportamento	74,3%	78,8%	71,7%	78,7%	75,3%
		% Total	34,2%	19,7%	14,8%	6,6%	75,3%
		Frequência	409	222	184	75	890
		% 7 Esta empresa é multinacional	46,0%	24,9%	20,7%	8,4%	100,0%
		% Comportamento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	46,0%	24,9%	20,7%	8,4%	100,0%

<i>Teste quiquadrado</i>		
	Valor	G1
Quiquadrado de Pearson	3,404(a)	3
Taxa de Verossimilhança	3,433	3
Casos Válidos (N)	890	

<i>Medidas de Associação</i>		
	Valor	
Coeficientes	Phi	0,062
	V de Cramer	0,062
Casos Válidos (N)	890	

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Para se verificar essa correlação, então, se cruzara o nível de internacionalização com os comportamentos organizacionais no item a seguir.

## 5.10. Comportamento organizacional X Estágios da internacionalização

Corroborando com a análise do cruzamento entre internacionalização e comportamentos organizacionais, a relação de associação aqui é ainda baixa, mas um pouco superior ao lançado com o cruzamento de se a empresa é multinacional ou não. A seguir o cruzamento entre estágios da internacionalização e comportamentos organizacionais:

**Tabela 23: Cruzamento entre Comportamento organizacional e Estágio da internacionalização**

<i>Comportamentos Organizacionais x Estágio da Internacionalização</i>							
			CP	CT <sup>21</sup>	DP	DT	Total
11 internacionalização estágio	Além da representação possui unidades de representação (filiais) instaladas em outros países	Frequência	25	15	14	6	60
		% 11 internacionalização estágio	41,7%	25,0%	23,3%	10,0%	100,0%
		% Comportamentos	6,1%	6,8%	7,6%	8,0%	6,7%
		% Total	2,8%	1,7%	1,6%	,7%	6,7%
	Além da representação, possui uma planta ou unidade produtiva fora do Brasil	Frequência	3	7			10
		% 11 internacionalização estágio	30,0%	70,0%			100,0%
		% Comportamentos	,7%	3,2%			1,1%
		% Total	,3%	,8%			1,1%
	Além de representantes estrangeiros, possui representantes da própria empresa	Frequência	14	16	14	6	50
		% 11 internacionalização estágio	28,0%	32,0%	28,0%	12,0%	100,0%
		% Comportamentos	3,4%	7,2%	7,6%	8,0%	5,6%
		% Total	1,6%	1,8%	1,6%	,7%	5,6%
	Não é uma empresa internacional	Frequência	78	25	28	9	140
		% 11 internacionalização estágio	55,7%	17,9%	20,0%	6,4%	100,0%
		% Comportamentos	19,1%	11,3%	15,2%	12,0%	15,7%
		% Total	8,8%	2,8%	3,1%	1,0%	15,7%
	É uma empresa Multinacional com fornecedores . clientes e plantas em diversas partes do mundo	Frequência	155	71	69	25	320
		% 11 internacionalização estágio	48,4%	22,2%	21,6%	7,8%	100,0%
		% Comportamentos	37,9%	32,0%	37,5%	33,3%	36,0%
		% Total	17,4%	8,0%	7,8%	2,8%	36,0%
É uma empresa Transnacional com interligação da cadeia de suprimentos, clientes e plantas em vá	Frequência	113	78	38	21	250	
	% 11 internacionalização estágio	45,2%	31,2%	15,2%	8,4%	100,0%	
	% Comportamentos	27,6%	35,1%	20,7%	28,0%	28,1%	
	% Total	12,7%	8,8%	4,3%	2,4%	28,1%	
É uma empresa apenas exportadora de produtos e serviços, sem filiais ou representantes	Frequência	21	10	21	8	60	
	% 11 internacionalização estágio	35,0%	16,7%	35,0%	13,3%	100,0%	
	% Comportamentos	5,1%	4,5%	11,4%	10,7%	6,7%	
	% Total	2,4%	1,1%	2,4%	,9%	6,7%	
Total	Frequência	409	222	184	75	890	
	% 11 internacionalização estágio	46,0%	24,9%	20,7%	8,4%	100,0%	
	% Comportamentos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	46,0%	24,9%	20,7%	8,4%	100,0%	

<i>Teste quiquadrado</i>		
	Valor	gl
Quiquadrado de Pearson	45,332(a)	18
Taxa de Verossimilhança	45,242	18
Casos Válidos (N)	890	

<i>Medidas de Associação</i>		
		Valor
Coeficientes	Phi	0,226
	V de Cramer	0,130
Casos Válidos (N)		

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

### 5.11. Conclusões Preliminares

Mais do que um purismo estatístico ou um exaustivo teste de hipóteses, o que se procurou nestes cruzamentos de tabelas de contingência foi de se determinar as associações existentes entre os elementos de competência e comportamento organizacionais e as variáveis ORIGEM, INTERNACIONALIZAÇÃO, SETORES. Tentou-se verificar em qual destes elementos a associação é maior e, portanto quais desses elementos favorecem ou não o desenvolvimento de competências organizacionais. **Parece claro, que a associação entre competências e comportamentos organizacionais é maior nos SETORES, depois no PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO e com menor grau com a ORIGEM DA EMPRESA.**

### 5.12. Elementos de Cultura

Como complemento dessa análise de dados é importante comentar os resultados obtidos com os elementos relacionados à cultura das organizações, especialmente na proposta feita com os componentes das escalas de Hofstede. Nas questões relacionadas ao levantamento das culturas e sua associação com as competências e comportamentos organizacionais a estatística <sup>2</sup> e os coeficientes de associação, sempre foram muito baixos, assim como apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 24: Resultados dos coeficientes Phi, V de Cramer e  $\chi^2$  para cruzamento de competências organizacionais com aspectos culturais.**

No. Questão	Pergunta	Cruzamento	Phi	V de Cramer	$\chi^2$	Tx Veros.
15	Distância do Poder ou Hierárquica	Competências	0,079	0,056	3,78	3,882
16	Alto controle e evitação da incerteza	Competências	0,160	0,113	15,474	13,755
17	Orientação a processos ou resultados	Competências	0,088	0,062	4,606	4,476
18	Orientação a controle solto ou rígido	Competências	0,153	0,109	14,152	13,801
19	Orientação Normativa ou pragmática	Competências	0,071	0,050	3,00	3,095

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Abaixo os valores para as competências e seu grau de associação com as questões relacionadas às escalas de Hofstede:

**Tabela 25: Resultados dos coeficientes Phi, V de Cramer e  $\chi^2$  para cruzamento de comportamentos organizacionais com aspectos culturais.**

No. Questão	Pergunta	Cruzamento	Phi	V de Cramer	$\chi^2$	Tx Veros.
15	Distância do Poder ou Hierárquica	Comportamento	0,130	0,92	14,81	14,34
16	Alto controle e evitação da incerteza	Comportamento	0,77	0,54	5,218	5,225
17	Orientação a processos ou resultados	Comportamento	0,115	0,081	11,718	11,364
18	Orientação a controle solto ou rígido	Comportamento	0,062	0,044	3,417	3,454
19	Orientação Normativa ou pragmática	Comportamento	0,086	0,061	6,536	6,519

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Nas duas tabelas, os valores dos coeficientes de associação são bastante baixos e devido a proximidade dos valores de  $\chi^2$  aos valores da taxa de verossimilhança também serem muito próximos, é difícil, ou incerto, atestar que há uma relação entre as variáveis de cultura organizacional e competências organizacionais.

Outros testes foram feitos e em nenhuma das possibilidades verificou-se coeficientes de associação significativamente superiores aos apresentados acima. Nestas circunstâncias, de

acordo com o estudo aqui feito, dentro de seus limites, pode-se apontar que a cultura organizacional interna, de acordo com Hofstede, não é mais preponderante que elementos de competição intra-setorial e o processo de internacionalização.

### 5.13. Comparativo dos testes quiquadrado para cada uma das competências e comportamentos

Para uma última análise de dados comparativa, foram listados abaixo os coeficientes de V de Cramer para a relação entre as COMPETÊNCIAS, SETORES, ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO e ORIGEM. Assinalados em negrito, estão as associações mais fortes entre as variáveis e em *itálico* as associações mais fracas do coeficiente de contingência:

**Tabela 26: Coeficiente de contingência V de Cramer para cada um dos cruzamentos**

Competência	Coeficiente de Contingência V de Cramer			
	<i>Setor</i>	<i>Estágio Internacionalização</i>	<i>Origem</i>	<i>Se é internacional</i>
Eficiência Operacional	<b>0,520</b>	0,403	<i>0,313</i>	0,403
Logística	<b>0,512</b>	0,470	<i>0,366</i>	0,440
Desenvolvimento de Produtos	<b>0,519</b>	<i>0,373</i>	0,500	0,475
Acerto de tempo e capacidade de tomada de decisão na atuação em momentos de crise ou aproveitamento de oportunidades	<b>0,493</b>	0,430	<i>0,394</i>	0,472
Capacidade de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em meio a um ambiente turbulento	0,518	<i>0,417</i>	0,445	<b>0,548</b>
Flexibilidade dos gerentes e funcionários em relação a implementação de estratégias definidas pela alta direção	<b>0,543</b>	<i>0,465</i>	0,474	0,515
Capacidade de Formação e qualidade das parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros <i>stakeholders</i>	<b>0,484</b>	0,398	<i>0,410</i>	0,476
Qualidade da Comunicação interna e externa da empresa	<b>0,530</b>	0,374	<i>0,346</i>	0,478

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.



Em todas as situações, o coeficiente V de Cramer teve maior grau de associação com as competências quando relacionado aos SETORES, exceto na competência “*capacidade de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em meio a um ambiente turbulento*”, onde o estágio de internacionalização teve maior associação.

Com grau de associação intermediário estão associações entre as competências e ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, SE É INTERNACIONAL. Isto significa que, o fato da empresa ser internacional é mais relevante do que a ORIGEM da empresa.

Portanto, para essas competências organizacionais específicas, (exceto a citada acima), a unidade nacional, em comparação com as unidades no exterior, tem melhor desenvolvimento das competências organizacionais associadas ao SETOR DE ATUAÇÃO, ao ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO e se a empresa É INTERNACIONAL.

Os coeficientes V de Cramer apresentados, especialmente da variável SETOR, estão na faixa de 0,5 demonstram uma associação mediana. Menos importante do que o grau de associação parece ser o fato de que há uma proximidade de resultados para os coeficientes das competências. A associação entre SETORES e COMPETÊNCIAS tem valores próximos à 0,5, uma média de 0,514. A associação entre competência e o ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO é em média 0,416. Entre COMPETÊNCIA e SE É INTERNACIONAL é de 0,475 e entre COMPETÊNCIA e ORIGEM é de 0,406. Há proximidade dos coeficientes, mas mantêm-se o padrão de que os valores para SETORES são mais altos que para ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO e se é INTERNACIONAIS e mais altos que para a ORIGEM.

Da mesma forma, também estão apresentadas a seguir, o coeficiente de contingência de V de Cramer para os cruzamentos entre COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS e SETORES, ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, SE É INTERNACIONAL e ORIGEM. Em **negrito** estão as associações mais fortes e em *itálico* as associações menos representativas:

**Tabela 27: Coeficiente de contingência V de Cramer para cada um dos cruzamentos**

Comportamento	Coeficiente de Contingência V de Cramer			
	Setor	Estágio Internacionalização	Origem	Se é internacional
A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou se preparar para possíveis ameaças	0,463	0,278	0,276	0,228
A empresa passa ou passou por ameaças reais de “morte súbita”, ou seja, por uma mudança no ambiente de negócios que poderia culminar com o seu desaparecimento	0,421	0,371	0,192	0,307
A empresa aproveita grandes “oportunidades de ouro”, como o desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, para alcançar maiores fatias de mercado ou criar um novo nicho ou segmento.	0,545	0,275	0,102	0,067
A empresa é ágil ou suficientemente rápida na mudança de estrutura organizacional ou readequação de custos ou recursos em função de mudanças no mercado em que atua.	0,533	0,219	0,259	0,082
A empresa aproveita momentos de turbulência e ameaças e as converte em oportunidades.	0,484	0,255	0,237	0,161
A empresa mantém uma ligação forte de parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros <i>stakeholders</i> do mercado em que atua.	0,474	0,299	0,187	0,371
Os líderes e gestores da companhia conseguem conduzir e liderar a empresa de uma forma firme e clara durante períodos de crise ou turbulência.	0,518	0,360	0,200	0,130
Os funcionários, colaboradores, possíveis elos da cadeia e a empresa como um todo estão preparados para implementar as estratégias definidas, assim como enfrentar a ocorrência de eventos imprevistos e solucionar possíveis problemas junto a clientes externos e internos.	0,462	0,348	0,271	0,182
A comunicação com os clientes da organização, sejam eles internos ou externos e possíveis elos da cadeia, é feita com clareza e permite a perfeita informação a todos.	0,509	0,265	0,116	0,227
Os funcionários, colaboradores, elos da cadeia e a empresa como um todo estão preparados para prestar um serviço completo aos clientes, mesmo que estes serviços superem os limites de produto ou dos padrões de atendimento.	0,515	0,289	0,073	0,135

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Analogamente, de forma mais acentuada, há uma maior associação entre a variável COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL e SETORES. E na seqüência ESTÁGIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO e ORIGEM. Porém em relação à INTERNACIONALIZAÇÃO não se pode afirmar que todos os comportamentos tenham maior associação que com a ORIGEM. Em várias colunas a posição dos COMPORTAMENTOS teve menor associação com a variável INTERNACIONALIZAÇÃO. Isto pode ser derivado da característica dos comportamentos organizacionais e sua gênese. Foram desenvolvidos por Sull (2004), como

ilustrativos do ambiente de turbulência brasileiro. Nessa perspectiva a componente ORIGEM pode ter uma associação mais significativa, porém ainda baixa.

#### **5.14. Desenvolvimento de competências organizacionais em cursos de MBA e Pós-Graduação**

Complementando estas idéias, 92,1% dos respondentes afirmaram que é possível qualificar os alunos, indivíduos na organização, a desenvolver competências organizacionais nas escolas de negócios e cursos pós-graduação ou MBAs. Apontaram entre as competências a serem desenvolvidas: Estratégia ou pensamento estratégico, 75% dos respondentes, liderança, 62% dos respondentes, e gestão de pessoas 38%, elementos essenciais ao desenvolvimento de competências organizacionais ou na atuação de mercados mais competitivos ou na internacionalização das empresas.

## 6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1. Conclusões

O propósito deste trabalho foi discutir de uma forma ampliada o tema de competências organizacionais, estendendo sua discussão às suas associações em relação às origens das empresas, setores e grau de internacionalização das empresas.

Buscou-se aqui verificar se existem competências específicas brasileiras, ou se é correto afirmar que existem competências organizacionais “brasileiras”. **Os resultados mostram que não existem competências organizacionais essencialmente brasileiras que estejam fortemente relacionadas à origem da empresa.** Pelas análises feitas, as competências organizacionais estão mais associadas a setores altamente competitivos e a empresas que já atuam internacionalmente do que a determinadas culturas organizacionais ou ao país de origem das empresas.

Com a evolução dos mercados e aumento da competição em nível global, as empresas estarão expostas a ambientes mais competitivos e seus movimentos serão também globais. Isso implica que o mundo poderá ter empresas competitivas em todas as nações e oriundas de todas as culturas. Estando expostas a mercados competitivos, as empresas forçosamente desenvolverão competências organizacionais para sobreviver à concorrência internacional. Mesmo aquelas que não pretendiam se aventurar no mercado externo, caso da Votorantim Cimentos há alguns anos, foi obrigada a planejar suas investidas no mercado global, adquirindo empresas no exterior. Caso contrário teria sua posição de liderança ameaçada por empresas globais com maior volume de operações e melhores condições de concorrência.

Ainda no aspecto de desenvolvimento de competências, o estudo sugere que quem evoluirá em competitividade serão aqueles que se aventurarem nos mercados globais. Um exemplo é a Coreia do Sul: um país sem riquezas naturais, sem tradição industrial, vem se posicionando nos últimos 30 anos em mercados extremamente concorridos e desenvolvendo mecanismos de sobrevivência e competitividade graças em parte à própria exposição internacional.

Um terceiro aspecto indicado pela pesquisa é que não há vantagens inatas a nenhuma empresa pela sua origem, especificamente a brasileira. O fato de a empresa ser brasileira não a diferencia de maneira significativa nesta ou naquela competência. Não é a origem que

determinará o sucesso, mas o grau de exposição a desafios em mercados altamente competitivos, que exigirão o desenvolvimento de competências organizacionais à altura.

No entanto, algumas competências ou comportamentos organizacionais parecem mais associados a empresas no país. Nas empresas de origem brasileira, a capacidade de desenvolvimento de produtos; a flexibilidade dos gerentes e funcionários em relação à implementação de estratégias e; as capacidades de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em um ambiente turbulento estão mais fortemente associadas às unidades das empresas localizadas no Brasil, do que nas unidades no exterior.

**Diferentes dimensões de culturas organizacionais também são menos associadas à presença de competências organizacionais do que a competitividade das unidades locais em relação às unidades ou concorrentes no exterior.** Não há uma relação forte entre dimensão cultural e o desenvolvimento de competências, ou seja, empresas com diferentes perfis culturais podem estar em estágios semelhantes de competitividade.

## **6.2. Onde se desenvolvem as competências organizacionais**

Pelos coeficientes de associação encontrados nas análises do estudo há uma baixa associação entre ORIGEM da empresa e o desenvolvimento de competências organizacionais. O fator ORIGEM ou país de surgimento da empresa, e mesmo o fator ORIGEM DO CAPITAL demonstraram que não se pode afirmar que existam competências organizacionais específicas de empresas brasileiras, ou que determinada competência ou comportamento é característico do Brasil. **Portanto, nesta perspectiva, a ORIGEM da empresa não parece interferir no desenvolvimento de uma determinada competência organizacional.**

Há, porém, uma associação um pouco mais forte quando se cruza o desenvolvimento de competências organizacionais com a internacionalização das empresas. Neste ponto de vista o fato da EMPRESA SER INTERNACIONAL (ou multinacional) tem um grau de associação maior do que ORIGEM. Com a segunda variável cruzada – ESTÁGIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO, os resultados encontrados foram muito similares ao dela ser internacional, também com um grau de associação maior do que com a origem. Isto nos leva a afirmar, dentro das limitações deste trabalho, **que a INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA é mais favorável ao desenvolvimento de competências organizacionais do que o fato dessa empresa ter ORIGEM neste ou naquele país.**

Em um terceiro grupo de análise, verificou-se que a associação do desenvolvimento de competências com o SETOR DE ATIVIDADE é superior aos coeficientes encontrados para ORIGEM e INTERNACIONALIZAÇÃO. A associação entre desenvolvimento de competências organizacionais é maior com a variável SETOR DE ATIVIDADE do que as outras duas variáveis estudadas. Isto nos leva a afirmar, dentro deste contexto, **que a associação entre o desenvolvimento de competências e determinados comportamentos empresariais é mais forte nos SETORES, depois no processo de INTERNACIONALIZAÇÃO e por fim a ORIGEM.** Isto significa que:

**Se as empresas querem desenvolver competências organizacionais específicas o SETOR DE ATIVIDADE e a existência ou não de INTERNACIONALIZAÇÃO parecem mais relevantes do que a ORIGEM da empresa ou competência para esse desenvolvimento.**

Refletindo sobre esses resultados alguns elementos interessantes podem ser apontados para estudos futuros. Havendo uma maior relação de formação de competências com os SETORES estudados do que com a ORIGEM, empresas em setores altamente competitivos, ou empresas inseridas em mercados muito competitivos, exigem o desenvolvimento de competências organizacionais de forma mais profunda e qualificada que outras que não estão inseridas em setores competitivos. Michael Porter (1992) afirma em seu livro Vantagem Competitiva das Nações que empresas inseridas em ambientes e mercados hostis e competitivos tendem a desenvolver capacidades e mecanismos diferenciadores que permitem a busca da vantagem competitiva, o alcance do diferencial e de parcelas significativas de mercado. Ele afirma ainda que em mercados internos pouco competitivos, mesmo havendo uma grande empresa que domine esse mercado, não significa que ela tenha a liderança ou forneça ao país a vantagem competitiva daquele setor. Setores desenvolvidos internamente permitem às empresas desenvolverem sua cadeia de valor de forma mais pragmática e competitiva do que empresas em mercados pouco concorrenciais. Mais do que isso, setores fortes são resultados de consumidores fortes que exigem valor das empresas. Nessas condições, mais uma vez, as empresas são obrigadas, pelo ambiente concorrencial a desenvolverem-se para atender às demandas dessa clientela exigente.

Ainda em relação à questão concorrencial, Porter (1992) sugere que a internacionalização é um passo importante para empresas que desejam desenvolver competências organizacionais, já que, mesmo com forte concorrência setorial, o mercado internacional pode ser uma alavanca de ganhos de escala e diversificação de mercados. Parece, portanto razoável, que a

internacionalização seja um passo importante no objetivo de desenvolver competências para a organização, pois no mínimo, o ambiente externo é hostil ou desconhecido para esse novo entrante.

### **6.3. A interferência dos fatores culturais da empresa**

A análise dos resultados permitiu também de forma bastante acentuada, verificar que existe pouca associação entre elementos da cultura organizacional e as competências organizacionais pesquisadas. Tanto na questão das competências organizacionais sugeridas, como nos comportamentos organizacionais os coeficientes Phi e V de Cramer foram bastante baixos, mais baixos que na relação entre origem, internacionalização e setores. Esses resultados levam a **conclusão de que a CULTURA DA ORGANIZAÇÃO tem menor associação com o desenvolvimento de competências organizacionais do que a INTERNACIONALIZAÇÃO e os SETORES DE ATIVIDADE.**

É importante ressaltar que não se está afirmando que a cultura organizacional não é relevante no desenvolvimento de competências e sim, dentro dos limites deste estudo, entre CULTURA DA EMPRESA, ORIGEM, INTERNACIONALIZAÇÃO e SETORES, é a CULTURA o fator de menor associação apenas com maior relevância que a ORIGEM.

Com base nestes dados é possível afirmar que em nenhuma das dimensões de Hofstede (1991) para a cultura da empresa foi encontrada uma associação mais relevante do que os setores de origem e o processo de internacionalização. O fato das empresas terem maior ou menor distância do poder; ou alta evitação da incerteza; ser orientada a processos ou resultados; de controle solto ou rígido; ou normativa ou pragmática é menos relevante do que estar exposto a mercados concorrenciais competitivos e iniciar um processo de internacionalização.

Mais uma vez ressalte-se que essas culturas empresariais favorecem a formação de competências, mas são menos significantes que o processo de internacionalização e a concorrência nos setores.

### **6.4. A busca das competências**

Diante destes resultados, a busca das competências organizacionais, ou desenvolve-las, parece seguir o caminho com maiores dificuldades e maior concorrência. Setores internos competitivos, mercados globais, parecem desafios que levam a empresa a se envolver em um

processo de criação e aprendizado favorável ao desenvolvimento de novas ou essenciais competências.

A proposta deste trabalho ordena as opções, listando conforme o gráfico a seguir, sugestões de elementos importantes para que as empresas possam ou mesmo desenvolver suas competências organizacionais:



**Ilustração 11: Elementos para um maior desenvolvimento de competências organizacionais**

FONTE: Elaborado pelo autor

Talvez essa lógica da busca de enfrentar dificuldades é que oriente a Natura, por exemplo. A Natura é uma empresa de cosméticos brasileira, com sua característica rede de venda, disposta a enfrentar os mercados latino-americanos e o mercado europeu, a começar pela França, maior referência em cosméticos do mundo, o que certamente não seriam as opções de mercado mais acessíveis e fáceis de ingressar, mas que podem ser estratégicas na formação de competências para suas operações internamente no Brasil, assim como para suas investidas em outros mercados internacionais.

O campo de estudo das competências tem se desenvolvido muito nos últimos tempos, mas o enfoque sobre as competências organizacionais ainda parece ser um campo fértil para muitas pesquisas.



Muito tem se pesquisado sobre as competências individuais, focalizadas no trabalhador, na unidade, como elo fundamental na criação de conhecimento e valor organizacional. A abordagem das competências individuais, da área de gestão de pessoas, vem aperfeiçoando o conceito do CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) de um estoque de conhecimentos e habilidades para um conjunto de saberes (Fleury, 2004). Estes se tornam aplicáveis dentro das organizações, complementados pelo conceito de entrega (Dutra, 2002), que sem valor agregado, o simples estoque de saberes não tem razão de existir em uma organização sem sua efetiva correspondência de valor.

No outro extremo do estudo de competências temos as competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998) que são os sustentáculos do diferencial competitivo das empresas, razão de seu sucesso, ou fracasso, e determinantes no mercado em que atuam. As competências essenciais explicitam o que as empresas fazem de melhor e como desenvolvem suas atividades de forma única. As competências essenciais são derivadas de competências distintivas que permitem as organizações possuírem elementos de excelência promotores de sua eficiência operacional, seu atendimento a clientes ou desenvolvimento de produtos.

Entre as competências dos indivíduos e as competências essenciais e distintivas, têm-se as competências organizacionais. Competências organizacionais poderiam ser chamadas de o primeiro núcleo de competências de uma organização, não são elementos próprios da unidade, do indivíduo, como criatividade, iniciativa ou conhecimento técnico. É, parafraseado Fleury (2004), na realidade, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas a um conjunto de saberes da organização, elementos que permitem à organização entregar aquilo que se propõem, mesmo sem um nível de excelência ou destaque e envolvido em um processo de aprendizagem organizacional.

É certo, portanto que no processo almejado de desenvolvimento de competências distintivas, as individuais e organizacionais são partes indispensáveis ao sucesso competitivo da organização.

Essa abordagem de competências se insere na análise interna das empresas, muito baseada na *resource based theory*, teoria dos recursos da firma e que avalia recursos e condições da empresa em desenvolver-se em um mercado.

Por outro lado, há toda uma abordagem “de fora para dentro”, isto é, daquilo de que o mercado precisa e demanda, e do universo de competidores que as empresas estão inseridas, e

das forças a que esse mercado está sujeito (Porter, 1992). Há, além disso, a necessidade do posicionamento estratégico da empresa: em quais, quantos mercados, o seu tamanho e o público que demanda produtos – quais produtos. Mais do que isso, em mercados concorrenciais, definir seus diferenciais competitivos, e qual a lógica de custos que será adotada para o alcance do objetivo estratégico.

Porter (1992) incrementa ainda a discussão com seu conceito de vantagem competitiva como sendo o modo pelo qual uma empresa executa sua estratégia e mantém-se em situação de sustentar o seu sucesso competitivo. O instrumento fundamental dessa análise está no conceito de cadeia de valor, dividindo a empresa por atividades, as atividades meio e atividades fim, funcionando como uma forma rigorosa para entender o valor gerado para o comprador, em contrapartida à análise dos fatores e custos para a entrega desse valor ao cliente final. Detalhando-se as atividades que agregam valor ao comprador final e transcendendo-se a cadeia de valor da firma à cadeia de valor de fornecedor, de um comprador cria-se um sistema de agregação de valores que permite ao consumidor acesso aquilo que ele quer da forma mais produtiva à empresa produtora.

Não é uma análise simples o alinhamento estratégico, a análise dos fatores externos – estrutura do setor e posicionamento – e fatores internos – competências essenciais e recursos críticos. O próprio Porter (1992) afirma que essa dicotomia criada no campo da análise estratégica é falsa e é simplista imaginar que é possível se dissociar essas duas posições. É nessa linha de raciocínio que se desenvolvem as conclusões deste trabalho – a análise interna e externa – são partes do mesmo processo de análise e implementação estratégica.

Há ainda três elementos fundamentais para o pano de fundo deste contexto estratégico da empresa e sua busca pelo desenvolvimento de competências: a economia, a cultura empresarial e a cultura de um país ou sociedade. São elementos do ambiente amplo da organização, e os tratamentos de questões econômicas, culturais e sociais demandam um sem número de análises que não foram propostas deste trabalho. Não cabe aqui avaliação de perspectivas econômicas, nem seus possíveis impactos na formação de competências, apenas a apresentação da conjuntura; assim como não coube juízo de valor acerca de culturas nacionais ou empresariais.

## 6.5. Comentários Finais

As conclusões deste trabalho, apresentadas neste capítulo, permitem uma reflexão sobre o processo de formação de competências organizacionais. Mesmo se levando em consideração todas as limitações deste estudo, a reflexão sobre onde desenvolver ou como formar (ou adquirir) competências organizacionais parece um campo vasto e instigante de análise e de trabalhos futuros. Talvez a validação do grau de correlação entre SETOR x ORIGEM x DESEMPENHO x ESTRATÉGIA x CULTURA ORGANIZACIONAL aponte como uma das férteis linhas de trabalho e estudo.

Outras investigações interessantes podem avaliar o impacto da cultura de países nesse desenvolvimento de competências. Ou como empresas e setores geram valor em sua cadeia a partir de experiências transnacionais ou cooperativas dentro de seus elos da cadeia de valor.

Por outro lado o pragmatismo competitivo dos mercados força as companhias a buscar, de forma cada vez mais ágil e eficaz, a formação de competências e a obtenção de vantagens competitivas em seus setores de atuação.

Neste contexto, o exemplo de duas empresas pesquisadas pode ser ilustrativo: Embraco e Embraer. Ambas empresas são de origem brasileira, com culturas organizacionais específicas. A primeira, hoje, com capital predominantemente estrangeiro. A segunda voltada para o mercado externo. Tanto uma como outra buscaram, cada uma a seu modo, mercados competitivos dentro e fora do país e desenvolveram competências organizacionais que vem se tornando essenciais ao sustentáculo de suas vantagens competitivas. Representam o que há de melhor em termos de empresas de origem brasileira imersas em ambientes de concorrência acirrada e atuando em mercados tão difíceis quanto o Chinês ou o setor de aviação comercial regional. A busca por mercados concorrenciais em setores competitivos favorece o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa.

Aventurar-se em mercados e setores competitivos parece aqui uma estratégia aplicável e eficaz de se desenvolver competências organizacionais. A internacionalização dos negócios, por sua natureza sempre desafiadora é outro mecanismo de exposição a mercados e clientes exigentes capazes de fortalecer a competitividade das empresas. O que parece um risco pode estrategicamente converter-se em oportunidade, e este é um desafio que as empresas de origem brasileira precisam enfrentar.

Outros estudos talvez venham corroborar com as idéias aqui tratadas, podem indicar caminhos para que as empresas montem suas estratégias e as implementem em mundo cada vez mais globalizado, concorrencial e com consumidores cada vez mais exigentes. O desafio da conquista dos mercados está lançado.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Antonio Alexandre, *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*, disponível em [http://www.teses.biblioteca.uepa.br/teses/arquivos/0127192112411j0362061m01j-FW02\\_T1j\(CE\)c1j-\)0TjHjAHe79ATR\(z\).98\(TD\).06.pdf](http://www.teses.biblioteca.uepa.br/teses/arquivos/0127192112411j0362061m01j-FW02_T1j(CE)c1j-)0TjHjAHe79ATR(z).98(TD).06.pdf)

CYERT, R. & MARCH, J.: “*A Behavioral Theory of the Firm*”. New York, Prentice Hall, 1963.

CZINKOTA, Michael E.; RONKAINEN, Ikka A. *Global marketing*. EUA: The Dryen Press, 1995.

DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_ *Pesquisa e construção de conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DLABAY, Les R. SCOTT, James Calvert: “*Business in a global economy*” Cincinnati :South-Western, 1996.

DOUGLAS, Susan P. ; GRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy*. EUA: McGraw-Hill, 1995.

DUNNING, J. H. *Explaining international production*. London: London Unwin Hyman, 1988.

DUTRA, Joel Souza, *Gestão de pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas*, 1<sup>a</sup>. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2002.

ECONOMIST, *The The land of promises*, The Economist Magazine, Julho de 2007

EXAME Maiores e Melhores, Anuário da Revista Exame, Editora Abril, 2006

ELLSWORTH, P. T. & LEITH, J. C.: “*The International Economy*”, New York, Maxwell Macmillan International Editions, 1994

FIESP Federação das indústrias do Estado de São Paulo, *Índice de competitividade das nações*, disponível em: <<[www.fiesp.com.br/download/competitividade/ICFiesp2005\\_apres.pdf](http://www.fiesp.com.br/download/competitividade/ICFiesp2005_apres.pdf)>> 2005, acessado em 28 de setembro de 2006.

FLEURY, Afonso Carlos Correia; FLEURY, Maria Tereza Leme FLEURY, *Estratégias Competitivas e Competências Essenciais*, 2003.

\_\_\_\_\_ *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*, 3ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_ *Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil*. *Gest. Prod.*, ago. 2003, vol.10, no.2, p.129-144. ISSN 0104-530X.

FORBES: Forbes Magazine`s Global 2000, 2003

FORTUNE: Fortune Magazine`s Global 500, 2003

GAJ, Luis. *O estrategista*, São Paulo: Makron Books, 2002

GEREFFI, G.: *“Global Production Systems and Third World Development”*, New York, Cambridge University Press, 1999,

GHEMAWAT , Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIAMBIAGI, REIS E URANI: *“Reformas no Brasil: Balanço e Agenda”*, Nova Fronteira, 2004

GIDDY, Ian H. *“Global financial markets”*, Lexington :D.C. Heath and Company,1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAWITZ, M. - *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Barcelona, HispanoEuropea, (apud Marconi e Lakatos, 2000), 1975 2v

\_\_\_\_\_ *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HAX, A. C. and WILDE, Dean L., "The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy". MIT Sloan Working Paper No. 4261-02, September 2002.

HEMAIS, C. A; HILAL, A . 2003. *O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras*. In: *Revista Contemporânea de Administração*. Curitiba, vol 7, n.1,p. 109-124, jan-mar.

HOFSTEDE, Geert *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*; [Organizational Dynamics](#), Summer 1980; Vol. 9, Iss. 1; pg. 42

\_\_\_\_\_ *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*; [Journal of International Business Studies](#), Fall 1983; Vol. 14, Iss. 2; pg. 75, 15 pgs

\_\_\_\_\_ *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, 1991

HORKHEIMER, Max & ADORNO, Theodor W.. *Temas básicos da Sociologia*. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix/Editora da USP, 1973. 205p. (Tradução de: *Soziologische Exkurse*)

HOUT, T. M.E. Porter; RUDDEN, E. How global companies win out, Harvard Business Review, 60 (september-october), 98-108

IBGE – Estatísticas de emprego no Brasil. Disponível em <<[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>>, 2005 acessado em 20/08/2006

IGLESIAS, Roberto Magno;VEIGA, Pedro da Motta *Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro*, O Desafio das Exportações, Rio de Janeiro, BNDES, 2002.

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

JOHANSON, J.;VAHLNE, J.E. *The mecanism of internacionalization*. *International Marketing review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990. *Apud* HILAL, A.; HEMAIS, C.A. *Escola de Negócios Internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras* – In: *As empresas brasileiras na era da internacionalização: anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas*, COPPEAD/UFRJ 2001

KEEGAN, W. J., - *Marketing Global*, Pearson – Prentice Hall, 7a. Edição, 2005

KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*, EUA: Prentice Hall,1995.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.



KRUGMAN, P.: “*Peddling Prosperity*”, New York, Norton & Company, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1993.

LAY, Maria Cristina D. , REIS, Antônio Tarcísio da Luz; *Análise quantitativa na área de estudos ambiente comportamento*, Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 21-36, abr./jun. 2005.

LEVITT, Theodore, *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May 1983

LEWINSON, Daniel J. *The Study of Ethnocentric Ideology*. In: *The Authoritarian Personality*. New York, Science Editions, 1964.

LOJKINE, J. *A revolução informacional*. Editora Cortez, 1995.

LOW, S. *Qualitative Methods in Research Design*. In: ZUBE, E. H.; MOORE, G. T. (Ed.). *Advances in environment, behaviour and design*. New York: Plenum Press, 1987. v. 1, p. 279-303.

MALAN, P. (1998). As perspectivas do Real no limiar do novo século. In: REIS VELLOSO, J. P. dos (coordenador). *O Brasil e o mundo no limiar do novo século*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, p. 38-56.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing – volume 1*. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDEHALL, J. *Fundamentos de estatística*, São Paulo, Editora Campus, 1985.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applis in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M; RICHARDS, H. *Strategy and performance: competing trough competences*. Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2<sup>a</sup> edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR  
acessado em 20 de setembro de 2006 e disponível em

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/empExpImportadoras.php>>>

MOURÃO, Fernando Augusto Albuquerque, Alca-Mercosul: um discurso desfocado em CASELLA, Paulo B e SANCHEZ, Rodrigo E. (Coordenadores) Quem tem medo da ALCA?, Belo Horizonte, Livraria Del Rey, 2005

OBSTFELD, K. & ROGOFF, M.: *Foundations of International Macroeconomics*, Cambridge, MIT Press, 1996.

PENROSE, J. : *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford Basil Blackwell, 1963.

PINHEIRO, Armando C., GIAMBIAGI, Fábio e GOSTKORZEWICZ, Joana O Desempenho Macroeconômico do Brasil nos Anos 90. in: Giambiagi, Fábio e Moreira, Maurício M. (orgs.) *A economia brasileira nos anos 90*. 1ª ed. Rio de Janeiro: BNDES, p. 11-41, 1999.

POPPER, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix, 1993.

PORTER, Michael *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, 1990

\_\_\_\_\_ *On competition*. Harvard Business Review Books, 1996.

\_\_\_\_\_ *Vantagem competitiva*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

\_\_\_\_\_ “What is Strategy”. Harvard Business Review, Mar-April, 1996

\_\_\_\_\_ : *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campos, 1ª Edição, 1986.

PRAHALAD, C, K; HAMEL, G. *Competindo para o futuro*. Ed. Campus, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_, G. *The core competence of corporation*. Harvard Business Review, v. 68, no. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RAMAN, Anand P.: “*Marca global, desafio local* /Anand P. Raman” Harvard business review América Latina.v. 81, n. 6 (2003), p. 21-29

RICARDO, David, *Princípios de Política Econômica e Taxação (1817)*, Os Economistas, Ed. Abril, 1983

SALA-I-MARTIN, Xavier, The disturbing “rise” of global income inequality” Working Paper 8904 NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, Cambridge, MA April 2002 disponível em <<http://www.nber.org/papers/w8904>>.

SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico (1934)*. São Paulo, Abril (Os Economistas), 1982.

SCHEIN, Edgard H. *Organizational Culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass, 1992.

SECEX , Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, *Exportação brasileira por porte da empresa*, disponível em <<<http://www.mdic.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/ExpBraPorEmp2005.php>>> acessado em 21 de maio de 2006

SILVA, Eliezer Batista da. *Infrastructure for sustainable development and integration of South America*. Rio de Janeiro: BCSD-LA, 1996.

SILVA, Raul M.; CACHAPUZ, Paulo B.; LAMARÃO, Sérgio. *Getúlio Vargas e seu tempo*, Rio de Janeiro, BNDES, 2004.

SHIMP, Terence A. & SHARMA, Subhash *Consumer ethnocentrism: construction and validation of CETSCALE*, “Journal of Marketing Research,(1987)

SHIRAKAWA, Masaaki, OKINA, Kunio, & SHIRATSUKA, Shigenori, *FinancialMarket Globalization: Present and Future*, IMES (Institute for Monetary and Economic Studies) Discussion Paper No. 97-e-11, Bank of Japan, 1997.

SMITH, A.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations (1776)*, São Paulo, Abril (Os Economistas), 1982.

SPENDOLINI, M.J. , *Benchmarking*, São Paulo, Makron Book, 1997

SULL, Donald; ESCOBARI, Martin E. *Sucesso made in Brazil*, São Paulo, Ed. Campus Elsevier, 2004, 2ed..

TANURE, Betânia e DUARTE, Roberto G. (org) *Gestão Internacional*, São Paulo, Editora Saraiva, 2006

THORSTENSEN, Vera. OMC – Organização Mundial do Comércio: As regras do comércio internacional e a nova rodada de negociação multilateral, Edições Aduaneiras, São Paulo, 2001.

UNCTAD. World Investment Report (WIR). 2006.

WHITELOCK, Jeryl *Theories of internationalisation and their impact n market entry* International Marketing Review, vol. 19 no. 4, pp 342-347. Emerald Group Publishing Limited, 2002

WIENER, Norbert. *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge: MA MIT Press, 1961, 2ªed., p. 11.

WILLIAM, NOHRIA & ROBERTSON: “*What Really Works, The 4+2 Formula for Sustained Business Success*”, New York, Harper Business, 2003.

WILLIAMSON, Oliver Por que direito, economia e organizações IN ZYLBERSZTAJN, Décio. *Direito e economia – análise econômica do direito das organizações* – Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

\_\_\_\_\_ *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press., 1996.

\_\_\_\_\_ *The economic institutions of capitalism, firms, markets, relational contracting*. USA, The Free Press, 1985

\_\_\_\_\_ 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, 449 pp, New York.

WOODWARD, J. *Industrial Organization: theory and practice*. 1ª Edição. Londres: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT James. T. Coulter e GIOVINAZZO, Renata S. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários, Estudos Avançados no. 56, São Paulo, Instituto de Assuntos Avançados da USP, 2006

ZARIFIAN, Philippe . *A gestão da e pela competência*. Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.

\_\_\_\_\_ *Objetivo competência: por uma nova lógica*; tradução Maria Helena C. V. Trylinski, São Paulo, Editora Atlas, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio. *Direito e economia – análise econômica do direito das organizações*/ Décio Zylbersztajn e Raquel Sztajn – Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

## **8. ANEXOS**

### ANEXO A: Questionário: Internacionalização de Empresas

O questionário a seguir busca identificar os principais elementos determinantes da formação de COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS em empresas instaladas Brasil. Os resultados consolidados serão encaminhados por email e todas as informações recebidas serão consideradas confidenciais, não sendo associados nomes e empresas. Apenas as respostas consolidadas serão divulgadas. O tempo médio de preenchimento é de 5 minutos Esta pesquisa é parte integrante da Dissertação de Mestrado do Economista Carlos Honorato Teixeira, pela FEA-USP, orientado pelo Prof. James Terence Coulter Wright..

1. Nome da Empresa : \_\_\_\_\_

2. Nome do Respondente: \_\_\_\_\_

3. E-mail do respondente: \_\_\_\_\_

4. Cargo do Respondente: \_\_\_\_\_ 6. Nacionalidade do Respondente : \_\_\_\_\_

5. Nível do Cargo:  Analista  Gerência  Diretoria  Presidência  Acionista/ Proprietário

7. Esta empresa é multinacional, possui uma ou mais unidades em outros países que não só o Brasil?

Não  Sim 8. Em caso afirmativo em quantos países ela possui unidades instaladas? \_\_\_\_\_

Indique o nível de faturamento e valor total das exportações das atividades da empresa no BRASIL:

9. Faturamento total em Dólares Americanos (Base 2006)	10. Valor total de Exportações (em US\$ Base 2006)
<input type="checkbox"/> Acima de US\$ 1 bilhão /ano	<input type="checkbox"/> Acima de US\$ 1 bilhão /ano
<input type="checkbox"/> Entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão /ano	<input type="checkbox"/> Entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão /ano
<input type="checkbox"/> Entre US\$ 300 milhões e US\$ 500 milhões/ ano	<input type="checkbox"/> Entre US\$ 300 milhões e US\$ 500 milhões/ ano
<input type="checkbox"/> Entre US\$ 100 milhões e US\$ 300 milhões/ ano	<input type="checkbox"/> Entre US\$ 100 milhões e US\$ 300 milhões/ ano
<input type="checkbox"/> Entre US\$ 10 milhões e US\$ 100 milhões/ano	<input type="checkbox"/> Entre US\$ 10 milhões e US\$ 100 milhões/ano
<input type="checkbox"/> Entre US\$ 1 milhão US\$ 10 milhões/ano	<input type="checkbox"/> Entre US\$ 1 milhões e US\$ 10 milhões/ano
<input type="checkbox"/> Menos de 1 milhão	<input type="checkbox"/> Menos de 1 milhão

11. Quanto ao processo de internacionalização em qual estágio a empresa se encontra:

- Não é uma empresa internacional
- É uma empresa apenas exportadora de produtos ou serviços sem filiais e representantes
- Possui um representante estrangeiro ou uma outra companhia ou distribuidora independente da empresa;
- Além de representantes estrangeiros, possui representantes da própria empresa
- Além da representação possui unidades de representação (filiais) instaladas em outros países
- Além da representação, possui uma planta ou unidade produtiva fora do Brasil
- É uma empresa Multinacional com fornecedores . clientes e plantas em diversas partes do mundo
- É uma empresa Transnacional com interligação da cadeia de suprimentos, clientes e plantas em vários países

**Em termos de estratégias de custos a empresa busca nos mercados LOCAL e GLOBAL, respectivamente:**

Estratégia Geral (indique a que melhor define sua empresa)	12. Mercado LOCAL	13. Mercado GLOBAL
Liderança de Custo (custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em grande escala para um mercado amplo)	r	r
Diferenciação (Produtos ou serviços diferenciados vendidos em amplos mercados)	r	r
Foco no custo (custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito, um segmento ou nicho)	r	r
Foco na Diferenciação (Produtos ou serviços diferenciados vendidos em um mercado restrito)	r	r

**14. Entre as alternativas estratégicas abaixo, a empresa pesquisada, em nível GLOBAL, tem:**

r Melhor Produto

r Solução total aos clientes

r Excelência Operacional

**Em relação às características culturais da empresa, classifique a companhia de acordo com a escala apresentada para cada um dos tópicos abaixo:**

**15. Distância do poder ou distância hierárquica:\***

Distância do Poder é caracterizada pelo número de níveis hierárquicos e facilidade de acesso aos níveis mais elevados. Indique notas menores (de 1 a 5) na escala, caso considere que exista POUCA distância do poder, e de (6 a 10) caso considere GRANDE distância do poder, vários níveis hierárquicos e dificuldade de acesso aos mais altos níveis.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**16. Alto Controle e se evita a incerteza vs Baixo controle e propensão ao risco:**

Controle ou evitação da incerteza: quando há um ALTO controle e evita-se a incerteza (escala de 6 a 10) a empresa planeja suas ações e prepara-se para riscos, evitando surpresas e situações inusitadas. Quando há BAIXO controle e evitação da incerteza (escala de 1 a 5), a empresa enfrenta grandes surpresas e situações inusitadas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**17. Orientação a processos vs. Orientação a resultados**

Uma empresa orientada a PROCESSOS (escala de 1 a 5) foge de situações de risco, tem dedicação limitada de tempo e esforço e uma certa repetição da rotina diária. Já em uma empresa orientada a RESULTADOS (escala de 6 a 10) as pessoas se sentem mais confortáveis em situações fora do comum e tendem a dedicar mais esforço percebendo novos desafios diários. Considere a escala 5 como elemento neutro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**18. Orientação para controle solto vs. Orientação para controle rígido**

Em uma empresa Orientada a CONTROLE SOLTO (escala de 1 a 5) não há uma preocupação latente quanto ao controle de custos, as reuniões têm tempo de duração aproximado e há uma aparente maior flexibilidade. Já em uma empresa orientada a CONTROLE RÍGIDO (escala de 6 a 10) há uma preocupação com custos está sempre presente, as reuniões têm horário e duração seguidos à risca e não são comuns brincadeiras sobre a organização e o ambiente de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**19. Orientação normativa vs. Orientação pragmática**

Em empresas com orientação NORMATIVA (escala de 1 a 5) é dada muita ênfase ao cumprimento dos procedimentos internos e uma atitude mais dogmática. Já nas empresas de orientação mais PRAGMÁTICA (escala de 6 a 10) a ênfase é dada em atender às necessidades dos clientes e resultados, atitude mais prática.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



20. Em termos das **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS** listadas abaixo, indique comparativamente, como você considera o nível destas competências **NO BRASIL** em relação às filiais ou matriz instaladas **NO EXTERIOR**:

<b>Competência</b>	Pior que comparando com o Exterior	Igual, comparando com o Exterior.	Melhor, comparando com o Exterior.	Não Sei
20.1 Eficiência Operacional da Produção	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.2 Logística	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.3 Desenvolvimento de Produtos e Serviços	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.4 Acerto de tempo e capacidade de tomada de decisão na atuação em momentos de crise ou aproveitamento de oportunidades	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.5 Capacidade de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em meio a um ambiente turbulento	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.6 Flexibilidade dos gerentes e funcionários em relação a implementação de estratégias definidas pela alta direção	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.7 Capacidade de Formação e qualidade das parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros <i>stakeholders</i>	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer
20.8 Qualidade da Comunicação interna e externa da empresa	Pior	Igual	Melhor	Não sei dizer

21. A partir de situações específicas que uma empresa enfrenta, destacadas abaixo, indique o seu grau de concordância ou discordância com relação à ocorrência desses COMPORTAMENTOS na sua organização

		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
21.1	A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou se preparar para possíveis ameaças	DT	DP	CP	CT
21.2	A empresa passa ou passou por ameaças reais de “morte súbita”, ou seja, por uma mudança no ambiente de negócios que poderia culminar com o seu desaparecimento	DT	DP	CP	CT
21.3	A empresa aproveita grandes “oportunidades de ouro”, como o desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, para alcançar maiores fatias de mercado ou criar um novo nicho ou segmento	DT	DP	CP	CT
21.4	A empresa é ágil ou suficientemente rápida na mudança de estrutura organizacional ou readequação de custos ou recursos em função de mudanças no mercado em que atua	DT	DP	CP	CT
21.5	A empresa aproveita momentos de turbulência e ameaças e as converte em oportunidades	DT	DP	CP	CT

- 21.6 A empresa mantém uma ligação forte de parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros

,trotro,0 Tce

**22. É possível desenvolver competências organizacionais distintas favoráveis ao processo de internacionalização nas escolas de negócios e cursos de MBA ou pós-graduação ?**

Não  Sim. 23. Quais competências ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**23. Outros comentários que julgar conveniente** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

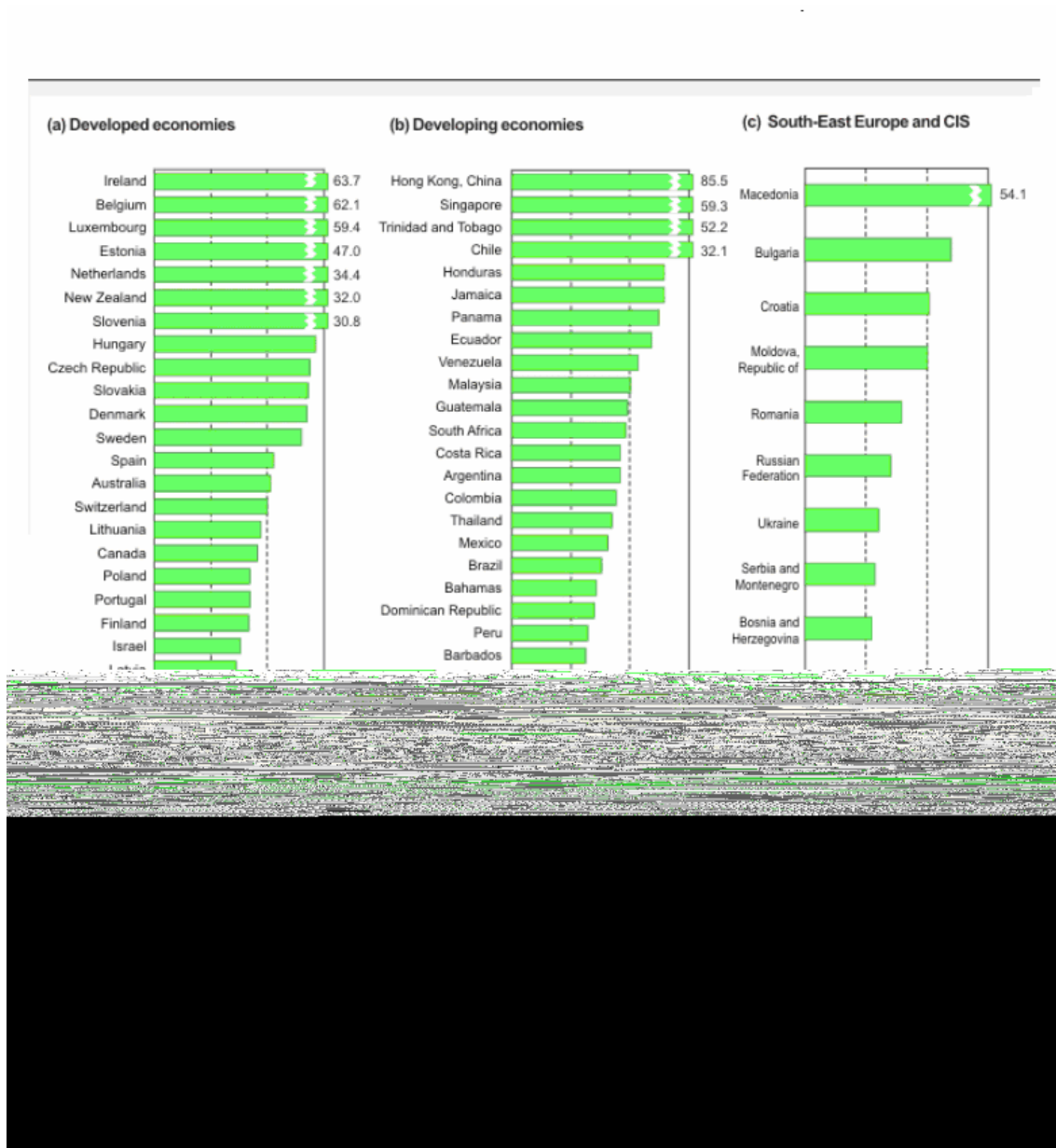
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO B: Índice de Transnacionalização das economias

FONTE: (UNCTAD, 2006)



**ANEXO C: Resultados da tabulação da pesquisa – Tabela de Frequências**

<i>ORIGEM</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	ALEMÃ	5	5,6	5,6
	AMERICANA	31	34,8	40,4
	BRASILEIRA	36	40,4	80,9
	CANADENSE	1	1,1	82,0
	CHILENA	1	1,1	83,1
	ESPAÑHOLA	1	1,1	84,3
	FRANCESA	1	1,1	85,4
	INGLESA	1	1,1	86,5
	ITALIANA	1	1,1	87,6
	JAPONESA	1	1,1	88,8
	LUSO-ESPAN	1	1,1	89,9
	POLONESA	1	1,1	91,0
	SUÉCA	2	2,2	93,3
	SUIÇA	6	6,7	100,0
Total		89	100,0	

<i>CONTROLE ACIONÁRIO</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	ALEMÃ	5	5,6	5,6
	AMERICANA	32	36,0	41,6
	BELGA	1	1,1	42,7
	BRASILEIRA	33	37,1	79,8
	CANADENSE	1	1,1	80,9
	CHILENA	1	1,1	82,0
	ESPAÑHOLA	1	1,1	83,1
	FRANCESA	1	1,1	84,3
	INGLESA	1	1,1	85,4
	ITALIANA	1	1,1	86,5
	JAPONESA	1	1,1	87,6
	LUSO-ESPAN	1	1,1	88,8
	MEXICANO	1	1,1	89,9
	POLONESA	1	1,1	91,0
	SUÉCA	2	2,2	93,3
	SUIÇA	6	6,7	100,0
Total		89	100,0	

<i>Origem brasileira</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	NÃO BRA	53	59,6	59,6
	SIM BRA	36	40,4	100,0
	Total	89	100,0	

<i>Controle brasileiro</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	NÃO BRA	56	62,9	62,9
	SIM BRA	33	37,1	100,0
	Total	89	100,0	

<i>Setor de atividade</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Alimentos	5	5,6	5,6
	Bancário e Financ	4	4,5	10,1
	Bebidas e Fumo	1	1,1	11,2
	Comércio Exterior	1	1,1	12,4
	Comunicação e Grá	4	4,5	16,9
	Construção e Enge	1	1,1	18,0
	Diversos	1	1,1	19,1
	Eletroeletrônica	3	3,4	22,5
	Energia	1	1,1	23,6
	Farmacêutica e Co	10	11,2	34,8
	Logística	3	3,4	38,2
	Mat. de Constr. e	1	1,1	39,3
	Mecânica	7	7,9	47,2
	Metalurgia e Side	3	3,4	50,6
	Mineração	1	1,1	51,7
	Papel e Celulose	1	1,1	52,8
	Plásticos e Borra	1	1,1	53,9
	Química e Petroqu	4	4,5	58,4
	Seguros	1	1,1	59,6
	Serviços Diversos	7	7,9	67,4
Serviços Especial	3	3,4	70,8	
Tecnologia da Inf	15	16,9	87,6	
Telecomunicações	7	7,9	95,5	
Veículos e Peças	4	4,5	100,0	
Total		89	100,0	

<i>5 Nível Hierárquico</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Acionista	3	3,4	3,4
	Analista	4	4,5	7,9
	Diretoria	38	42,7	50,6
	Gerência	40	44,9	95,5
	Presidênc	4	4,5	100,0
	Total		89	100,0

<i>6 Nacionalidade</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Argentina	1	1,1	1,1
	Brasileira	83	93,3	94,4
	chileno	1	1,1	95,5
	chinesa	1	1,1	96,6
	Italiana	1	1,1	97,8
	Polonês	1	1,1	98,9
	suiço	1	1,1	100,0
	Total		89	100,0

<i>7 Esta empresa é multinacional</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Não	22	24,7	24,7
	Sim	67	75,3	100,0
	Total		89	100,0

<i>8 Número Países</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	0	23	25,8	26,7
	1,00	1	1,1	27,9
	2,00	1	1,1	29,1
	3,00	1	1,1	30,2
	4,00	2	2,2	32,6
	5,00	1	1,1	33,7
	6,00	2	2,2	36,0
	7,00	1	1,1	37,2
	8,00	2	2,2	39,5
	10,00	5	5,6	45,3
	12,00	1	1,1	46,5
	15,00	1	1,1	47,7
	17,00	1	1,1	48,8
	20,00	3	3,4	52,3
	22,00	1	1,1	53,5
	30,00	1	1,1	54,7
	32,00	1	1,1	55,8
	35,00	2	2,2	58,1
	40,00	1	1,1	59,3
	43,00	1	1,1	60,5
	50,00	7	7,9	68,6
	60,00	1	1,1	69,8
	65,00	1	1,1	70,9
	67,00	1	1,1	72,1
	70,00	1	1,1	73,3
	80,00	3	3,4	76,7
	90,00	1	1,1	77,9
	96,00	1	1,1	79,1
	100,00	7	7,9	87,2
	120,00	2	2,2	89,5
	130,00	1	1,1	90,7
	140,00	2	2,2	93,0
	149,00	1	1,1	94,2
	150,00	2	2,2	96,5
	170,00	2	2,2	98,8
	220,00	1	1,1	100,0
	Total	86	96,6	
Missing		3	3,4	
Total		89	100,0	

<i>9 faturamento no BRASIL</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Acima de US\$ 1 bilhão / ano	32	36,0	36,0
	Entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões	9	10,1	46,1
	Entre US\$ 10 milhões e US\$ 100 milhões	12	13,5	59,6
	Entre US\$ 100 milhões e US\$ 300 milhões	12	13,5	73,0
	Entre US\$ 300 milhões e US\$ 500 milhões	5	5,6	78,7
	Entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão	17	19,1	97,8
	Menos de US\$ 1 milhão	2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	

<i>10 EXPORTAÇÕES no BRASIL</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Acima de US\$ 1 bilhão / ano	7	7,9	7,9
	Entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões	8	9,0	16,9
	Entre US\$ 10 milhões e US\$ 100 milhões	13	14,6	31,5
	Entre US\$ 100 milhões e US\$ 300 milhões	1	1,1	32,6
	Entre US\$ 300 milhões e US\$ 500 milhões	6	6,7	39,3
	Entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão	3	3,4	42,7
	Menos de US\$ 1 milhão	51	57,3	100,0
	Total	89	100,0	

<i>11 internacionalização estágio</i>		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Além da representação possui unidades de representação (filiais) instaladas em outros países	6	6,7	6,7
	Além da representação, possui uma planta ou unidade produtiva fora do Brasil	1	1,1	7,9
	Além de representantes estrangeiros, possui representantes da própria empresa	5	5,6	13,5
	É uma empresa apenas exportadora de produtos e serviços, sem filiais ou representantes	6	6,7	20,2
	É uma empresa Multinacional com fornecedores . clientes e plantas em diversas partes do mundo	32	36,0	56,2
	É uma empresa Transnacional com interligação da cadeia de suprimentos, clientes e plantas em	25	28,1	84,3
	Não é uma empresa internacional	14	15,7	100,0
	Total	89	100,0	

<i>12 Estratégia No Brasil</i>		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Diferenciação: Produtos ou serviços diferenciados vendidos em mercados amplos	45	50,6	50,6
	Foco na diferenciação: Produtos ou serviços diferenciados vendidos em um mercado restrito, segmento ou	25	28,1	78,7
	Foco no custo: custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito, segmento ou nicho	7	7,9	86,5
	Liderança de Custo: custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em escala para um mercado amplo	12	13,5	100,0
	Total	89	100,0	

<i>13 Estratégia No Exterior</i>		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Diferenciação: Produtos ou serviços diferenciados vendidos em mercados amplos	43	48,3	48,3
	Foco na diferenciação: Produtos ou serviços diferenciados vendidos em um mercado restrito, segmento ou	30	33,7	82,0
	Foco no custo: custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito, segmento ou nicho	7	7,9	89,9
	Liderança de Custo: custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em escala para um mercado amplo	9	10,1	100,0
	Total	89	100,0	

<i>14 Estratégia Delta</i>		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	[Sem Resposta]	2	2,2	2,2
	Excelência Operacional	20	22,5	24,7
	Melhor Produto	28	31,5	56,2
	Solução Total aos Clientes	39	43,8	100,0
	Total	89	100,0	

o

s

p



<i>15 DP</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	1,00	5	5,6	5,6
	2,00	19	21,3	27,0
	3,00	22	24,7	51,7
	4,00	9	10,1	61,8
	5,00	7	7,9	69,7
	6,00	4	4,5	74,2
	7,00	8	9,0	83,1
	8,00	9	10,1	93,3
	9,00	3	3,4	96,6
	10,00	3	3,4	100,0
Total		89	100,0	

<i>15</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	ALDIS	27	30,3	30,3
	BADIS	55	61,8	92,1
	N	7	7,9	100,0
	Total	89	100,0	

<i>16 AC</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	2,00	4	4,5	4,5
	3,00	7	7,9	12,4
	4,00	3	3,4	15,7
	5,00	12	13,5	29,2
	6,00	7	7,9	37,1
	7,00	12	13,5	50,6
	8,00	22	24,7	75,3
	9,00	19	21,3	96,6
	10,00	3	3,4	100,0
	Total		89	100,0

<i>16</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	AC	63	70,8	70,8
	BC	14	15,7	86,5
	N	12	13,5	100,0
	Total	89	100,0	

<i>17 OR</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	1,00	1	1,1	1,1
	2,00	3	3,4	4,5
	3,00	8	9,0	13,5
	4,00	8	9,0	22,5
	5,00	13	14,6	37,1
	6,00	8	9,0	46,1
	7,00	13	14,6	60,7
	8,00	16	18,0	78,7
	9,00	15	16,9	95,5
	10,00	4	4,5	100,0
	Total		89	100,0

<i>17</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	N	13	14,6	14,6
	PRO	20	22,5	37,1
	RES	56	62,9	100,0
	Total	89	100,0	

<i>18 OC</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	2,00	9	10,1	10,1
	3,00	9	10,1	20,2
	4,00	11	12,4	32,6
	5,00	11	12,4	44,9
	6,00	9	10,1	55,1
	7,00	12	13,5	68,5
	8,00	18	20,2	88,8
	9,00	9	10,1	98,9
	10,00	1	1,1	100,0
	Total	89	100,0	

<i>18</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	N	11	12,4	12,4
	R	49	55,1	67,4
	S	29	32,6	100,0
	Total	89	100,0	

<i>19 ON</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	1,00	2	2,2	2,2
	2,00	7	7,9	10,1
	3,00	11	12,4	22,5
	4,00	5	5,6	28,1
	5,00	12	13,5	41,6
	6,00	7	7,9	49,4
	7,00	12	13,5	62,9
	8,00	13	14,6	77,5
	9,00	12	13,5	91,0
	10,00	8	9,0	100,0
Total	89	100,0		

<i>19</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	N	11	12,4	12,4
	NOR	26	29,2	41,6
	PRA	52	58,4	100,0
	Total	89	100,0	

<i>22 MBA desenvolve competencias</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	[Sem Res	1	1,1	1,1
	Não	6	6,7	7,9
	Sim	82	92,1	100,0
	Total	89	100,0	

## Freqüências das Competências e Comportamentos

<i>20 Eficiência Operacional</i>				
		Freqüência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	36	40,4	40,4
	Melhor	27	30,3	70,8
	Não sei	19	21,3	92,1
	Pior	7	7,9	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Logística</i>				
		Freqüência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	30	33,7	33,7
	Melhor	13	14,6	48,3
	Não sei	16	18,0	66,3
	Pior	30	33,7	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Desenvolvimento de Produtos</i>				
		Freqüência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	38	42,7	42,7
	Melhor	25	28,1	70,8
	Não sei	13	14,6	85,4
	Pior	13	14,6	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Acerto tempo e capacidade de</i>				
		Freqüência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	32	36,0	36,0
	Melhor	31	34,8	70,8
	Não sei	13	14,6	85,4
	Pior	13	14,6	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Capacidade de aproveitar oportunidades</i>				
		Freqüência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	26	29,2	29,2
	Melhor	47	52,8	82,0
	Não sei	12	13,5	95,5
	Pior	4	4,5	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Flexibilidade dos gerentes e funcionários</i>				
		Freqüência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	30	33,7	33,7
	Melhor	42	47,2	80,9
	Não sei	11	12,4	93,3
	Pior	6	6,7	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Capacidade e qualidade das parcerias</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	38	42,7	42,7
	Melhor	21	23,6	66,3
	Não sei dizer	15	16,9	83,1
	Pior	15	16,9	100,0
	Total	89	100,0	

<i>20 Qualidade da Comunicação</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	Igual	51	57,3	57,3
	Melhor	8	9,0	66,3
	Não sei dizer	12	13,5	79,8
	Pior	18	20,2	100,0
	Total	89	100,0	

<i>21 A empresa mantém-se alerta</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	CP	41	46,1	46,1
	CT	33	37,1	83,1
	DP	13	14,6	97,8
	DT	2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	

<i>21 morte súbita</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	CP	19	21,3	21,3
	CT	12	13,5	34,8
	DP	12	13,5	48,3
	DT	46	51,7	100,0
	Total	89	100,0	

<i>21 A empresa aproveita grandes o</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	CP	37	41,6	41,6
	CT	34	38,2	79,8
	DP	15	16,9	96,6
	DT	3	3,4	100,0
	Total	89	100,0	

<i>21 A empresa é ágil</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	CP	34	38,2	38,2
	CT	17	19,1	57,3
	DP	27	30,3	87,6
	DT	11	12,4	100,0
	Total	89	100,0	

<i>21 turbulências converte em oportunidades</i>				
		Frequência	%	% Acumulado
Respostas	CP	47	52,8	52,8
	CT	12	13,5	66,3
	DP	28	31,5	97,8
	DT	2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	

<i>21 parcerias</i>			
	Frequência	%	% Acumulado
CP	37	41,6	41,6
CT	36	40,4	82,0
DP	14	15,7	97,8
DT	2	2,2	100,0

<i>15 DP</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	1,00	5	5,6	5,6	5,6
	2,00	19	21,3	21,3	27,0
	3,00	22	24,7	24,7	51,7
	4,00	9	10,1	10,1	61,8
	5,00	7	7,9	7,9	69,7
	6,00	4	4,5	4,5	74,2
	7,00	8	9,0	9,0	83,1
	8,00	9	10,1	10,1	93,3
	9,00	3	3,4	3,4	96,6
	10,00	3	3,4	3,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>15</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	ALDIS	27	30,3	30,3	30,3
	BADIS	55	61,8	61,8	92,1
	N	7	7,9	7,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>16 AC</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	2,00	4	4,5	4,5	4,5
	3,00	7	7,9	7,9	12,4
	4,00	3	3,4	3,4	15,7
	5,00	12	13,5	13,5	29,2
	6,00	7	7,9	7,9	37,1
	7,00	12	13,5	13,5	50,6
	8,00	22	24,7	24,7	75,3
	9,00	19	21,3	21,3	96,6
	10,00	3	3,4	3,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>16</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	AC	63	70,8	70,8	70,8
	BC	14	15,7	15,7	86,5
	N	12	13,5	13,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>17 OR</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	3	3,4	3,4	4,5
	3,00	8	9,0	9,0	13,5
	4,00	8	9,0	9,0	22,5
	5,00	13	14,6	14,6	37,1
	6,00	8	9,0	9,0	46,1
	7,00	13	14,6	14,6	60,7
	8,00	16	18,0	18,0	78,7
	9,00	15	16,9	16,9	95,5
	10,00	4	4,5	4,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

17					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	N	13	14,6	14,6	14,6
	PRO	20	22,5	22,5	37,1
	RES	56	62,9	62,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

18 OC					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	2,00	9	10,1	10,1	10,1
	3,00	9	10,1	10,1	20,2
	4,00	11	12,4	12,4	32,6
	5,00	11	12,4	12,4	44,9
	6,00	9	10,1	10,1	55,1
	7,00	12	13,5	13,5	68,5
	8,00	18	20,2	20,2	88,8
	9,00	9	10,1	10,1	98,9
	10,00	1	1,1	1,1	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

18					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	N	11	12,4	12,4	12,4
	R	49	55,1	55,1	67,4
	S	29	32,6	32,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

19 ON					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	7	7,9	7,9	10,1
	3,00	11	12,4	12,4	22,5
	4,00	5	5,6	5,6	28,1
	5,00	12	13,5	13,5	41,6
	6,00	7	7,9	7,9	49,4
	7,00	12	13,5	13,5	62,9
	8,00	13	14,6	14,6	77,5
	9,00	12	13,5	13,5	91,0
	10,00	8	9,0	9,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

19					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	N	11	12,4	12,4	12,4
	NOR	26	29,2	29,2	41,6
	PRA	52	58,4	58,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

22 MBA desenvolve competências					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	[Sem Res	1	1,1	1,1	1,1
	Não	6	6,7	6,7	7,9
	Sim	82	92,1	92,1	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Eficiência Operacional</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	36	40,4	40,4	40,4
	Melhor	27	30,3	30,3	70,8
	Não sei	19	21,3	21,3	92,1
	Pior	7	7,9	7,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Logística</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	30	33,7	33,7	33,7
	Melhor	13	14,6	14,6	48,3
	Não sei	16	18,0	18,0	66,3
	Pior	30	33,7	33,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Desenvolvimento de Produtos</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	38	42,7	42,7	42,7
	Melhor	25	28,1	28,1	70,8
	Não sei	13	14,6	14,6	85,4
	Pior	13	14,6	14,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Acerto tempo e capacidade de decisão</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	32	36,0	36,0	36,0
	Melhor	31	34,8	34,8	70,8
	Não sei	13	14,6	14,6	85,4
	Pior	13	14,6	14,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Capacidade de aproveitar oport</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	26	29,2	29,2	29,2
	Melhor	47	52,8	52,8	82,0
	Não sei	12	13,5	13,5	95,5
	Pior	4	4,5	4,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Flexibilidade dos gerentes e colaboradores</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	30	33,7	33,7	33,7
	Melhor	42	47,2	47,2	80,9
	Não sei	11	12,4	12,4	93,3
	Pior	6	6,7	6,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>20 Capacidade e qualidade das parcerias</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	38	42,7	42,7	42,7
	Melhor	21	23,6	23,6	66,3
	Não sei dizer	15	16,9	16,9	83,1
	Pior	15	16,9	16,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	



<i>20 Qualidade da Comunicação</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	Igual	51	57,3	57,3	57,3
	Melhor	8	9,0	9,0	66,3
	Não sei dizer	12	13,5	13,5	79,8
	Pior	18	20,2	20,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 A empresa mantém-se alerta</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	41	46,1	46,1	46,1
	CT	33	37,1	37,1	83,1
	DP	13	14,6	14,6	97,8
	DT	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 morte súbita</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	19	21,3	21,3	21,3
	CT	12	13,5	13,5	34,8
	DP	12	13,5	13,5	48,3
	DT	46	51,7	51,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 A empresa aproveita grandes oportunidades</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	37	41,6	41,6	41,6
	CT	34	38,2	38,2	79,8
	DP	15	16,9	16,9	96,6
	DT	3	3,4	3,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 A empresa é ágil</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	34	38,2	38,2	38,2
	CT	17	19,1	19,1	57,3
	DP	27	30,3	30,3	87,6
	DT	11	12,4	12,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 turbulência converte em oportunidades</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	47	52,8	52,8	52,8
	CT	12	13,5	13,5	66,3
	DP	28	31,5	31,5	97,8
	DT	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 parcerias</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	37	41,6	41,6	41,6
	CT	36	40,4	40,4	82,0
	DP	14	15,7	15,7	97,8
	DT	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 liderança</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	43	48,3	48,3	48,3
	CT	27	30,3	30,3	78,7
	DP	14	15,7	15,7	94,4
	DT	5	5,6	5,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 Os funcionários estão preparados</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	55	61,8	61,8	61,8
	CT	17	19,1	19,1	80,9
	DP	15	16,9	16,9	97,8
	DT	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 A comunicação com clareza</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	49	55,1	55,1	55,1
	CT	16	18,0	18,0	73,0
	DP	22	24,7	24,7	97,8
	DT	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

<i>21 Os funcionários prestam um serviço completo...</i>					
		Frequência	%	Respostas %	% Acumulado
Respostas	CP	47	52,8	52,8	52,8
	CT	18	20,2	20,2	73,0
	DP	24	27,0	27,0	100,0
	DT				
	Total	89	100,0	100,0	

**ANEXO D: Dados secundários das empresas pesquisadas**

FONTE: Adaptado de Revista Exame Maiores e Melhores (2006)

Empresa	Origem	CONTROLE ACIONÁRIO	Origem brasileira	Controle brasileiro
1	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
2	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
3	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
4	FRANCESA	FRANCESA	NÃO BRA	NÃO BRA
5	BRASILEIRA	BELGA	SIM BRA	NÃO BRA
6	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
7	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
8	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
9	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
10	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
11	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
12	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
13	ALEMÃ	ALEMÃ	NÃO BRA	NÃO BRA
14	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
15	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
16	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
17	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
18	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
19	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
20	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
21	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
22	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
23	CHILENA	CHILENA	NÃO BRA	NÃO BRA
24	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
25	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
26	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
27	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
28	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
29	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
30	SUIÇA	SUIÇA	NÃO BRA	NÃO BRA
31	BRASILEIRA	AMERICANA	SIM BRA	NÃO BRA
32	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
33	BRASILEIRA	MEXICANO	SIM BRA	NÃO BRA
34	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
35	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
36	SUIÇA	SUIÇA	NÃO BRA	NÃO BRA
37	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
38	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
39	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
40	JAPONESA	JAPONESA	NÃO BRA	NÃO BRA
41	SUIÇA	SUIÇA	NÃO BRA	NÃO BRA

42	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
43	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
44	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
45	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
46	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
47	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
48	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
49	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
50	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
51	ALEMÃ	ALEMÃ	NÃO BRA	NÃO BRA
52	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
53	ALEMÃ	ALEMÃ	NÃO BRA	NÃO BRA
54	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
55	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
56	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
57	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
58	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
59	CANADENSE	CANADENSE	NÃO BRA	NÃO BRA
60	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
61	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
62	ITALIANA	ITALIANA	NÃO BRA	NÃO BRA
63	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
64	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
65	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
66	SUÉCA	SUÉCA	NÃO BRA	NÃO BRA
67	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
68	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
69	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
70	SUIÇA	SUIÇA	NÃO BRA	NÃO BRA
71	ALEMÃ	ALEMÃ	NÃO BRA	NÃO BRA
72	SUIÇA	SUIÇA	NÃO BRA	NÃO BRA
73	POLONESA	POLONESA	NÃO BRA	NÃO BRA
74	ALEMÃ	ALEMÃ	NÃO BRA	NÃO BRA
75	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
76	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
77	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
78	SUIÇA	SUIÇA	NÃO BRA	NÃO BRA
79	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
80	ESPAÑHOLA	ESPAÑHOLA	NÃO BRA	NÃO BRA
81	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
82	INGLESA	INGLESA	NÃO BRA	NÃO BRA
83	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
84	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
85	BRASILEIRA	BRASILEIRA	SIM BRA	SIM BRA
86	LUSO-ESPAÑHOL	LUSO-ESPAÑHOL	NÃO BRA	NÃO BRA
87	SUÉCA	SUÉCA	NÃO BRA	NÃO BRA
88	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA
89	AMERICANA	AMERICANA	NÃO BRA	NÃO BRA

