

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Roberto Birch Gonçalves

**Efeitos da Internacionalização sobre os  
Recursos Estratégicos**

Porto Alegre – RS  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Roberto Birch Gonçalves

# **Efeitos da Internacionalização sobre os Recursos Estratégicos**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Eugenio Ávila Pedrozo, Dr.

Porto Alegre

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) \*

G635 Gonçalves, Roberto Birch

Efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos: estudo de casos. / Roberto Birch Gonçalves. – 2009.

186 f.: il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

1. Internacionalização. 2. Recursos estratégicos 3. Capacidade Absortiva. 4. Recursos Estratégicos. I Título

CDU 339.94

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

---

\* A presente tese foi redigida seguindo as normas e alterações introduzidas na ortografia da língua portuguesa pelo *Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa*, assinado em Lisboa, em 16 de dezembro de 1990, por Portugal, Brasil, Angola, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e, posteriormente, por Timor Leste. No Brasil, o Acordo foi aprovado pelo Decreto Legislativo número 54, de 18 de abril de 1995 e entrou em vigor em 01 de janeiro de 2009.

Roberto Birch Gonçalves

## **Efeitos da Internacionalização sobre os Recursos Estratégicos**

Conceito final:

Aprovado em .....de .....de.....

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. - Jaime Evaldo Fensterseifer UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. - Luciana Marques Vieira UNISINOS

---

Prof. Dr. – Divanildo Triches UCS

---

Orientador - Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade de Caxias do Sul pela oportunidade e apoio na realização do convenio de doutorado inter institucional com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, proporcionando esta oportunidade de reencontro com a academia e os novos amigos.

Quero manifestar os meus agradecimentos ao meu orientador e amigo professor Dr. Eugenio Ávila Pedrozo, pela lúcida e compreensiva orientação, principalmente nos momentos em que estive sem rumo definido.

A professora Dr.<sup>a</sup> Edi Madalena Fracasso, incansável batalhadora para que o Dinter UCS-UFRGS tivesse êxito, doando seu tempo em benefício de seus alunos. Um exemplo de dignidade e competência a ser seguido. Amiga que sempre terei no coração.

Agradeço as pessoas amigas das empresas que permitiram que os estudos se realizassem. Ao amigo Dirceu Tedesco a quem aprendi a admirar pela sua competência, dedicação e perseverança.

O amigo Nadir Rizzi, profissional competente e lutador, mas, sobretudo uma pessoa ética e justa. Roberto Rizzi, pela disposição em ajudar e contribuir para que este estudo tivesse êxito.

Aos amigos do “*petit comité*” Roque, Mauricio e Enor, a quem elegi, a revelia, para serem meus amigos para sempre. Legítimos companheiros de todas as horas, aliás, os melhores amigos para se ter por perto nas horas difíceis.

A minha família que tem suportado minhas loucuras e as compreendem. Janete! Valeu todas as vezes que você me mostrou o caminho e ajudou para que eu me mantivesse firme na jornada. Frederico, “filhão”, espero que toda a minha luta lhe ajude a compreender o futuro, e lhe sirva de ajuda para as suas grandes decisões, que sei você tomará as melhores. Você é muito especial e um grande companheiro. Você tem todos os recursos estratégicos necessários para uma vida feliz.

Aos meus pais e meus irmãos que, mesmo longe, sempre demonstraram acreditar que eu tivesse potencial para alcançar o que eles não alcançaram.

Aos meus sogros, Iria e Teobaldo (*in memorium*), sei do carinho e do amor que sempre tiveram e obrigado por torcerem por mim.

## RESUMO

A internacionalização das empresas as coloca em frente a desafios e situações de adaptação e de intensa competitividade. As estratégias e os recursos organizacionais são afetados pelo processo de internacionalização, trazendo um efeito deste movimento internacional sobre a organização e seus recursos, promovendo uma desacomodação no dia a dia das empresas, exigindo uma readequação e consequente busca por retorno à estabilidade produtiva. A presente pesquisa propõe um framework para identificar e analisar as modificações nos recursos estratégicos resultantes do processo de internacionalização de uma empresa, ao longo do tempo, objetivando contribuir para o entendimento destes fatores que fundamentam a internacionalização a luz da teoria da Visão Baseada em Recursos. A análise dos diferentes modelos e teorias contemporâneos, juntamente com os resultados obtidos na pesquisa empírica, permite concluir que nas empresas estudadas, os recursos estratégicos sofreram modificações alterando suas características de valor, raridade, difícil imitação e difícil substituição durante o seu processo de internacionalização. Estas modificações foram promovidas por decisões históricas e pela entrada de novos conhecimentos, portanto, para que a empresa tenha êxito, seus recursos estratégicos devem ser trabalhados, por um lado o aprendizado, instrumentalizado pela capacidade absorptiva e, por outro lado, os eventos históricos, que podem reforçar ou retirar o caráter estratégico dos recursos. Embora não seja possível generalizar as análises e considerações a partir do estudo de casos, estas poderão fornecer subsídios para empresas que estão ou pretendem entrar num processo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização; Visão Baseada em Recursos; Capacidade Absortiva; Recursos Estratégicos.

## ABSTRACT

The process of globalization and the internationalization of companies place them ahead of new challenges and of situations of adaptation of intense competitiveness. Organizational strategies and resources are affected by the internationalization process, affecting the organization path and its resources; creating a discomfort on daily basis for these companies and forcing a re-arrangement and a constant search for productive stability. The present research proposes a framework which identifies and analyzes the modifications in the strategic resources resulting from the process of internationalization of a company that, throughout time, look to contribute for the understanding of these factors which are studied through the Resource-based View theory. The analysis of the different contemporary models and theories, together with the results obtained in the empirical research, allows concluding that in the studied companies, the strategic resources have suffered modifications, altering their value characteristics, rarity, difficult imitation and difficult substitution during their process of internationalization. These modifications had been promoted by historical decisions and by the entrance of new knowledge but, to enhance any success of the companies, their strategic resources they must be worked out, on one hand, through learning, instrumented by an out-in absorptive capacity and, on the other hand, by historical events, that can strengthen or weaken the strategic character of the resources. Although it is not possible to generalize the analysis and the considerations from the cases, they will be able to furnish insights for companies who are or intend to enter in an internationalization process.

Keywords: Internationalization; Resource-based View; Absorptive Capacity; Strategic Resources.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Reflexos da Internacionalização sobre os Recursos.....	37
Figura 2 – Porque as Transações Fracassam.....	44
Figura 3 – Modelo Baseado em Recursos de Vantagem Competitiva Global.....	45
Figura 4 – Modelo SECI de Conversão entre Conhecimento Tácito e Explícito ....	53
Figura 5 – Modelo de Gerenciamento do Conhecimento “ <i>rye bread</i> ” .....	56
Figura 6 – Relação entre Capacidade Absortiva Potencial e Realizada.....	61
Figura 7 – Framework de Pesquisa .....	65
Figura 8 – Possibilidades de modificações dos Recursos Estratégicos.....	77
Figura 9 – Fatores críticos para a aquisição de conhecimento.....	79
Figura 10 – Histórico da Empresa H com Principais Eventos .....	80
Figura 11 – Histórico da Empresa M com Principais Eventos .....	96
Figura 12 – Vista Aérea da Empresa M .....	99
Figura 13 – Modificações no RE “Empreendedorismo Internacional” .....	111
Figura 14 – Modificações no RE “Oferecer Qualidade Consistente” .....	114
Figura 15 – Modificações no RE “Competição em Preço” .....	117
Figura 16 – Modificações no RE “Verticalização” .....	120
Figura 17 – Modificações no RE “Capacidade de Resposta em Volume” .....	122
Figura 18 – Modificações no RE “Entrega de Produto Rápido” .....	123
Figura 19 – Modificações no RE “Capacidade de Distribuição” .....	126
Figura 20 – Modificações no RE “Relacionamento com Clientes” .....	128
Figura 21 – Modificações no RE “Empreendedorismo Internacional” .....	131
Figura 22 – Modificações no RE “Capacidade de Distribuição” .....	136
Figura 23 – Modificações no RE “Verticalização” .....	137
Figura 24 – Modificações no RE “Competição em Preço” .....	139
Figura 25 – Modificações no RE “Rapidez na Mudança de Projetos” .....	142
Figura 26 – Modificações no RE “Relacionamento com clientes” .....	144

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Relação dos Recursos por autores.....	23
QUADRO 2 – Dimensões da ACAP .....	59
QUADRO 3 – Matriz de Escolha dos Recursos Estratégicos da Empresa M .....	109
QUADRO 4 – Matriz de Escolha dos Recursos Estratégicos da Empresa H .....	130
QUADRO 5 – Análise comparativa entre os componentes do aprendizado nos casos estudados.....	159

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	19
2.1.1. CRÍTICAS A RBV.....	25
2.2 DEPENDENCIA DE CAMINHO (PATH DEPENDENCE).....	27
2. 2. 1. PATH DEPENDENCE NA FORMAÇÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS. ....	30
2. 3. INTERNACIONALIZAÇÃO.....	33
2. 3.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS RECURSOS.....	35
2. 4. AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	49
2. 4. 1. A LÓGICA DO PROCESSO DE CONVERSAO DO CONHECIMENTO.....	52
2. 4. 2. A CAPACIDADE ABSORTIVA.....	57
2. 4. 2. 1 IMPLICAÇÕES DO CONSTRUTO ACAP PARA AS EMPRESAS.....	59
<b>3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
3. 1. FRAMEWORK DE PESQUISA.....	63
3. 2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	70
3. 2. 1. ESCOLHA DAS EMPRESAS .....	72
3 .2. 2. PROCEDIMENTOS DE COLETA .....	73
3. 3. 3. ANÁLISE DE DADOS .....	75
<b>4 - CASOS ESTUDADOS .....</b>	<b>80</b>
4. 1. CASO EMPRESA H .....	80
4.1.1 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DA EMPRESA H .....	83
4.1.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA H .....	96
4. 2. CASO EMPRESA M .....	94
4.2.1 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DA EMPRESA M .....	100
4.2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA M .....	105
<b>5 - ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>108</b>
5. 1. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES SOBRE OS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA M.....	109
5.1.1 Trajetória do Recurso “Empreendedorismo Internacional”. ....	110
5.1.2 Trajetória do Recurso “Oferecer Qualidade Consistente”. ....	114
5.1.3 Trajetória do Recurso “Competição em Preços” .....	117
5.1.4 Trajetória do Recurso “Verticalização” .....	119
5.1.5 Trajetória do Recurso “Capacidade de Resposta em Volume” .....	121

5.1.6 Trajetória do Recurso “Entrega de Produto Rápido” .....	123
5.1.7 Trajetória do Recurso “Capacidade de Distribuição” .....	125
5.1.8 Trajetória do Recurso “Relacionamento com Clientes” .....	128
5.2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES SOBRE OS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA H.....	130
5.2.1 Trajetória do Recurso “Empreendedorismo Internacional” .....	130
5.2.2 Trajetória do Recurso “Capacidade de Distribuição” .....	135
5.2.3 Trajetória do Recurso “Verticalização” .....	137
5.2.4 Trajetória do Recurso “Competição em Preço” .....	139
5.2.5 Trajetória do Recurso “Rapidez na Mudança de Projetos” .....	141
5.2.6 Trajetória do Recurso “Relacionamento com Clientes” .....	143
5.3. ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA DAS EMPRESAS.....	146
5.3.1. ACAP DA EMPRESA H .....	146
5.3.2. ACAP DA EMPRESA M .....	152
5.3.3. ANÁLISE DA PACAP E RACAP DAS EMPRESAS .....	159
5.4. ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES .....	162
<b>6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>167</b>
6.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	167
6.2 MODIFICAÇÕES NOS RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	168
6.3 CAPACIDADE ABSORTIVA .....	170
6.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	171
6.5 ESTUDOS FUTUROS .....	172
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>174</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>184</b>
A.1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	185

## 1. INTRODUÇÃO

Desde que os Gregos quebraram a unicidade do senso comum através do conhecimento teórico, a racionalidade vem avançando na sociedade e formando a base do pensamento ocidental, das teorias organizacionais e das diversas formas de gerenciamento organizacional aplicados nas empresas.

Esta racionalidade impôs alguns paradigmas às empresas. Um desses paradigmas foi o de redução de custos e eficiência que direciona as firmas a focalizarem seus esforços de análises em si mesmas, como se apenas isto bastasse para o êxito no mundo dos negócios.

Este pensamento míope de olhar apenas para as próprias potencialidades internas, e concluir de forma egocêntrica que, tendo condições próprias de competitividade (preço, prazo, qualidade), seria suficiente para o jogo de participação nos mercados mundiais, podem conduzir as empresas a utilizarem estratégias de pouco alcance ou inadequadas. De fato, esta ampliação de visão necessária na formação e formulação de estratégias internacionais é sugerida por Fensterseifer (2000), que aponta a necessidade de um conjunto mínimo de mudanças e adaptações fundamentais para que o processo de inclusão no mercado internacional tenha êxito, quais sejam; ampliação de visão do local para o global; uso de alianças estratégicas; visão de longo prazo; sujeitar-se ao risco calculado; inovar; pensar estrategicamente, entre outros pontos.

Portanto, a lucidez na elaboração das estratégias globais, na percepção dos sinais de mercados internacionais e em sua influência para dentro da organização parece ser um caminho mais seguro, lógico e de maior competência gerencial.

A internacionalização é um processo que tem sido buscado pelas empresas e fomentado pelos Estados como forma de alavancar e sustentar o crescimento organizacional e da nação. Trata-se de um elemento fundamental e de crescente participação na formulação estratégica empresarial.

Para o entendimento das estratégias e seu gerenciamento, pesquisadores e gestores têm se utilizado, basicamente, de duas abordagens, uma caracterizada por uma visão mais interna que considera as potencialidades organizacionais, outra mais externa à organização abordando a capacidade de concorrência da indústria a qual a empresa pertence.

Numa visão mais externa à organização, predomina o pensamento que foca a competitividade da indústria como um todo, tendo em Porter (1980, 1996) um dos seus

*scholars* mais representativos. Outras contribuições importantes, dentro do mesmo paradigma, foram as de Hambrick (1983), Mintzberg (2004) e Mintzberg *et al.* (2006). A visão interna por sua vez, aborda as competências e recursos internos através da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) (BARNEY, 1991; GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986; PENROSE, 1959; PETERS e WATERMAN, 1982; PRAHALAD e HAMEL, 1990, RUMELT, 1984), neste estudo simbolizada por RBV. Ao contrário do que possam parecer estas duas teorias não são contraditórias. A abordagem Porteriana pode ser vista como de fora para dentro da organização, pois atrela a competitividade da empresa à competitividade do setor industrial a que ela pertence. A abordagem RBV tem seu ponto de partida no interior da organização (seus recursos estratégicos), percorrendo um caminho de análise de dentro para fora. No entanto, são focos que podem ser complementares e importantes para a pesquisa sobre os caminhos estratégicos trilhados pelas empresas (HENDERSON e MITCHELL, 1997).

Neste contexto, o processo de expansão em busca de mercados globais têm sido uma das estratégias fortemente utilizadas pelas empresas como forma de crescimento através de novos mercados, manutenção da produtividade industrial e combate de sazonalidades internas ou mesmo na aquisição de novos métodos, tecnologias de processo ou produtos. A procura por soluções provindas do exterior tem movimentando de forma constante o mercado internacional por parte dos países e empresas. Segundo dados estatísticos do site da Organização Mundial do Comércio, o comércio mundial em 2006 foi de U\$ 11.783 bilhões, representando um crescimento de 8% sobre 2005, e que o crescimento em 2005 foi de 7% sobre 2004, denotando um expressivo volume transferido entre nações. Por conseguinte, as empresas não podem desconsiderar o mercado internacional como uma alternativa importante nas suas estratégias.

Assim, também, os Investimentos Diretos no Exterior (IDE) configuram-se como uma via de duas mãos levando ou trazendo para o país as mais diversas formas de relacionamento. No Brasil, o decreto N° 55.762, de 17 de fevereiro de 1965, legisla sobre a lei n° 4.131, de 3 de setembro de 1962, e define os capitais estrangeiros da seguinte forma.

Art. 1º Consideram-se capitais estrangeiros, para os efeitos desta lei, os bens, máquinas e equipamentos, entrados no Brasil sem dispêndio inicial de divisas, destinados à produção de bens ou serviços, bem como os recursos financeiros ou monetários, introduzidos no país, para aplicação em atividades econômicas desde que, em ambas as hipóteses, pertençam a pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no exterior.

Segundo dados do Banco Central do Brasil, o IDE brasileiro no exterior em 2007 foi de US\$155.176 milhões e deste total US\$123.200 milhões foram de pessoas jurídicas. Os ingressos financeiros para o Brasil em 2007 foram de US\$ 33.704 milhões e em 2008 US\$ 43.866 milhões, indicando um movimento importante, ainda mais se for analisado os censos de 1995 e 2000, disponíveis no site do banco central do Brasil, no qual se pode ver uma evolução constante do número de IDE nas últimas décadas, em consonância com as necessidades empresariais e dos países.

Muitas razões têm movido as empresas no sentido de se internacionalizarem. Historicamente o comércio entre povos remonta de uma antiguidade indefinida. Já o estudo do fenômeno da internacionalização como estratégia tem a ver com a essência da economia e seus fundamentos, e vem sendo estudado por muitos pesquisadores. Peterson (2001) salienta que a década de 70 foi intensa nos estudos de internacionalização pelo surgimento de inúmeras teorias que tentavam explicar o fenômeno, tais como: escola de Uppsala 1975 e 1977, teoria dos custos de transação em 1975, paradigma eclético de 1976. As contribuições posteriores à década de 70 se referem muito mais a confirmações empíricas e aprofundamentos das teorias de internacionalização, do que a novos desenvolvimentos.

Mais recentemente, ampliou-se o leque de teorias que tentam explicar a internacionalização com o surgimento das empresas chamadas de *Born Global* (RENNIE, 1993) que são empresas criadas com o foco no mercado internacional tanto em produtos como em gerenciamento (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). A *Born Global* contrapõe a visão da internacionalização como um processo por já serem criadas como empresas internacionais, tendo, portanto um processo acelerado percorrendo várias etapas do processo tradicional, ao mesmo tempo. Contradizendo, apenas em parte a abordagem incremental da internacionalização da Escola de Uppsala (*U-model*). Neste sentido, Rocha *et al.* (2005) afirmam que a *Born Global* não contraria totalmente a teoria comportamental de internacionalização da escola de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977, 2003), identificando-se certo gradualismo na internacionalização, com envolvimento crescente e compreensão de que o aprofundamento do processo exigirá maior comprometimento de recursos. Este envolvimento, para a *Born Global*, estaria acontecendo de forma bastante acelerada se comparado aos processos evolutivos das outras empresas.

Com base no exposto, pode-se concluir que a internacionalização tem se tornado um processo de uso comum para as empresas, e objeto corriqueiro de estudos organizacionais, pela sua validade e uso dentro da teoria e da prática empresarial.

Portanto, este é um fenômeno que merece ser explorado em todas as suas faces e nuances, procurando-se entender suas características (se são apenas objetivas e pragmáticas ou também subjetivas) e como influenciam a empresa em seu dia a dia. Embora muitos estudos tratem da internacionalização, os efeitos da mesma sobre os recursos estratégicos, porém, não são retratados suficientemente pela literatura. Este fato pode esclarecer de que forma as empresas deveriam proceder na gestão de seus recursos, para que os mesmos pudessem sustentar os níveis de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Nesta linha de discussão a influência das incursões internacionais das empresas terá um reflexo a ser considerado pelas organizações nos recursos internos que ela dispõe. Isto pode acontecer em termos de realocação e/ou reposicionamento. Podendo aparecer uma mudança na importância relativa entre eles, à eliminação ou até mesmo surgimento de algum recurso novo, dentro da lógica da RBV.

O relacionamento dos Recursos estratégicos das empresas com os reflexos provenientes da internacionalização tem elos com o dia a dia da empresa, tanto na continuidade dos esforços internacionais, quanto na atuação no mercado doméstico, em especial no desempenho da empresa. A essência da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) relaciona *performances* superiores à média em uma indústria com a qualidade de seus recursos estratégicos. Dizendo que são influenciadas e explicadas pela presença de recursos estratégicos valiosos, raros, dificilmente imitáveis, dificilmente substituíveis aos concorrentes, propiciando a criação de assimetrias e vantagens competitivas sustentáveis para as firmas que as possuem.

Deste modo, muitos questionamentos podem ser feitos pelos gestores quando começam a atuar em mercados internacionais e, na sequência, para manter estes mercados, pois para Rezende (2003, p.137) o processo de internacionalização são “fenômenos sem fim”, abrangendo uma sequência de eventos que vão ocorrendo nos mercados externos e suas repercussões. Algumas perguntas podem surgir dessas discussões: A empresa necessita criar novos atributos específicos para os mercados internacionais ou utilizará apenas uma adaptação dos seus (BRITTO *et al.*, 2005) ? Ou pode-se pensar em qual a intensidade e extensão das adaptações necessárias nos recursos estratégicos existentes? Pode ser um movimento conduzido pela empresa ou será orientado pelas exigências do



mercado externo? Existe ou não um aprendizado que poderá ser replicado e ampliado em termos de expertise da empresa? Como estes elementos afetarão as estratégias da empresa? A partir das exigências do exterior, os recursos variam em termos de serem valiosos, raros, de difícil imitação e difícil substituição? Estes atributos movem-se entre os recursos influenciados pela internacionalização? A empresa pode perder a qualidade de seus atributos em função da internacionalização, deixando de ter um recurso estratégico apenas por ter-se internacionalizado?

Estes questionamentos e suas respostas esclarecerão o “como” e o “por que” se dá esta dinâmica organizacional. As modificações que os recursos estratégicos sofrem durante a internacionalização são devidas, primordialmente, a duas situações: ao desenvolvimento histórico e ao aprendizado que a empresa adquire e que modifica seu jeito de lidar com os recursos

Na concepção do desenvolvimento histórico, são agregados elementos específicos da teoria da “*path dependence*” (ARTHUR, 1994; DOSI e NELSON, 1994; LIEBOWITZ e MARGOLIS, 1995) que agregam elementos específicos para a compreensão dos acontecimentos que movem algumas decisões da firma, adicionando o fator história e conectando-o com os aspectos evolucionários da economia. Esta composição de elementos busca enriquecer a percepção da academia dos fenômenos organizacionais ampliando as possibilidades para que o gerenciamento seja mais efetivo.

Já, pelo aprendizado, a empresa obtém novos conhecimentos que são agregados a sua base de conhecimento, alterando a forma com que a empresa compreende e lida com seus recursos estratégicos. A abordagem da teoria do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1977), instrumentalizada pela Capacidade Absortiva (COHEN e LEVINTHAL, 1990; LANE, KOKA e PATHAK, 2006; ZAHRA e GEORGE, 2002), permite a empresa identificar, disseminar, usar e explorar os novos conhecimentos, com vistas a tratar seus recursos e compreender suas modificações.

A presente pesquisa pretende responder a questão central: Se e como os Recursos Estratégicos se modificam ao longo do processo de internacionalização? Em segundo lugar se busca saber em que medida o aprendizado e os eventos históricos influenciam as modificações nos recursos estratégicos. Para responder a estes questionamentos, foi proposto um framework para identificar e analisar as modificações nos recursos estratégicos resultantes do processo de internacionalização de uma empresa, ao longo do tempo. No framework proposto, identificam-se os recursos estratégicos para a internacionalização, considerando-se o tempo transcorrido desde o início da

internacionalização, passado pelo tempo presente e projetando o futuro. Também, analisam-se as modificações nos recursos estratégicos verificando como se alteraram os atributos de valor do recurso, raridade, difícil imitação e difícil substituição, a luz da teoria “*path dependence*” (ARTHUR, 1994; DOSI E NELSON, 1994; NELSON E WINTER, 1982), e da compreensão de como o processo de aprendizado (NONAKA e TAKEUCHI, 1977; ZAHRA e GEORGE, 2002) contribui para estas modificações.

Estas respostas poderão auxiliar as empresas que estão expostas a um processo de comércio internacional, ou virão a expor-se, entendendo seus reflexos dentro da empresa. A possibilidade de criação deste panorama fornece um aspecto inédito a tese no momento que interliga a teoria RBV e a internacionalização, considerando os aspectos da “*path dependence*” ocorrendo dentro de um ambiente de aprendizado organizacional.

A tese está estruturada em seis partes. A primeira mostra uma perspectiva introdutória, apresenta a temática e as justificativas do estudo proposto, tanto no âmbito acadêmico como gerencial, bem como os objetivos da pesquisa.

A parte seguinte enfoca a revisão da literatura em quatro subdivisões, entendida como fundamental para identificar o que já foi estudado e analisado sobre o tema nas abordagens de estratégia da visão baseada em recursos (RBV), “*path dependence*”, internacionalização e aprendizado organizacional.

A terceira a parte trata da metodologia do estudo e está subdividida em duas seções: a primeira amplia a base teórica do projeto, estabelecendo relações entre as teorias RBV, “*path dependence*”, internacionalização e aprendizagem organizacional com o objetivo de buscar os elos que orientaram o trabalho empírico posterior, através da proposição do framework de pesquisa. A segunda seção mostra concepção metodológica necessária para a consecução da presente pesquisa.

A quarta parte mostra o trabalho empírico descrevendo as empresas estudadas. Optou-se pelo estudo de múltiplos casos, realizados em médias empresas do pólo metal-mecânico da região da serra do Rio Grande do Sul, por entender-se que para este tipo de empresa a contribuição do estudo será mais importante devido às grandes empresas, em geral, terem seu processo de internacionalização maduro e estabilizado, enquanto nas pequenas torna-se difícil encontrar um processo com tempo necessário exigido por este estudo. Além disso, é discutida a análise das trajetórias das empresas com foco nos eventos “*path dependence*” e seu processo de internacionalização.

A quinta parte é dedicada a análise dos dados. Buscou-se compreender as modificações sobre os recursos estratégicos e o aprendizado, com foco na capacidade absorptiva.

Na sexta parte são apresentadas as considerações finais do estudo mostrando os aspectos da identificação dos recursos estratégicos, o processo de modificações sobre os recursos, a influencia da capacidade absorptiva sobre o processo de modificações dos recursos e no processo de internacionalização, as considerações sobre o a internacionalização das empresas e, por fim, o direcionamento para estudos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo foi revisar a literatura sobre as principais teorias que sustentam a realização deste estudo.

Primeiro foi analisada a teoria da Visão Baseada em Recursos para que fosse possível entender quais são as características que fundamentam os recursos estratégicos e quais são os principais recursos identificados na literatura para que fosse possível apresentar uma lista possíveis recursos estratégicos como auxílio para as entrevistas. Além disso, observar os pontos críticos e limitações da teoria para que a capacidade de explicação do estudo não ficasse prejudicada.

No segundo item, a análise recaiu sobre a teoria da “*path dependence*” para que o entendimento de seus fundamentos explicassem como o histórico da empresa influenciou nas modificações dos recursos estratégicos.

Num terceiro momento foram estudadas as teorias de internacionalização como pano de fundo e elemento contribuinte para as modificações sobre os recursos estratégicos.

Finalmente, partiu-se para uma análise das teorias do conhecimento para compreender-se como a capacidade absorptiva participa das modificações dos recursos.

### 2.1 Visão Baseada em Recursos

A lógica da estratégia baseada nos Recursos Estratégicos (RBV) tem sido estudada por muitos autores (BARNEY, 1991; GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986; PENROSE, 1959; PETERS e WATERMAN, 1982; PRAHALAD e HAMEL, 1990; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), que tratam a questão dos recursos como elemento indutor e sustentador de estratégias organizacionais e vantagens competitivas sustentáveis (VCS). A explicação das capacidades competitivas, a partir de uma visão dos recursos internos, permite o entendimento e a compreensão de uma grande parte das decisões e ações das empresas em sua procura por assimetrias que lhes tragam vantagens competitivas sustentáveis.

Penrose (1959) realizou o escrito seminal, atribuindo à visão de que as empresas são organizações administrativas compostas por uma coleção de recursos de produção heterogêneos, determinados historicamente. A partir disto, o entendimento do que são recursos e como eles se posicionam para as empresas, têm sido objeto de estudo recorrente na academia de gestão.

Recursos, segundo Wernerfelt (1984), são os ativos que são presos (ligados) de modo semipermanente à empresa, não fazendo, o autor, distinção quanto ao tipo dos recursos.

Para Amit e Schoemaker (1993) os ativos são “inputs” capazes de gerarem renda (retorno) sustentável para a empresa.

Na visão de Barney (1991), os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc. controlados pela empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias. O Autor não faz distinção entre os recursos tangíveis ou intangíveis, mas entende que ambos irão compor o arsenal de recursos à disposição da empresa.

Sveiby (1998) aborda o assunto intangível relacionando-o com as pessoas da empresa, pois entende que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e que todos os ativos e estruturas são resultados das ações humanas. O autor classifica os ativos invisíveis, constantes no balanço patrimonial de uma organização, em três classes: a) competência do funcionário – envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Apesar desta competência não ser de propriedade da empresa, a mesma deve usá-la a seu favor; b) estrutura interna – inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. Podendo ser incluída nesta classe a cultura organizacional; c) estrutura externa – inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa.

Para Ghemawat e Del Sol (1998), a definição de recursos está em uma forma propositadamente ampla, ou seja, inclui a planta da empresa, seus equipamentos, estado real, depósitos minerais, patentes, marcas, sistemas de informações, experiência e habilidades dos funcionários, plano de incentivos, confiança na relação dos empregados com os gerentes e a cultura organizacional. Os autores classificam os recursos ainda, como específicos ou flexíveis. A especificidade se refere ao valor do recurso para uma determinada empresa que pode ser diferente do que para outra. Flexibilidade, se refere a possibilidade de obter resultado pela junção de um ou mais recursos estratégicos.

Para Reid (1981), a empresa somente poderá participar de mercados externos se tiver recursos estruturais condizentes para esta escolha, os quais deverão ser compostos com os fatores gerencias (em especial a disposição de internacionalizar).

Alvarez e Busesnitz (2001) relacionam a RBV com empreendedorismo. Os autores alegam que os empreendedores têm recursos estratégicos específicos, ou seja, capacidade

de reconhecer oportunidades e construir recursos para assumir riscos e aventurarem-se em novos negócios.

Dois focos em relação aos recursos podem ser considerados. O primeiro refere-se à influência dos recursos nas ações organizacionais (ARGYRIS, 1996; BERGH, 1995; MAHONEY e PANDIAN, 1992). O tipo e a forma do recurso permitindo que algo seja realizado, que uma ação organizacional possa ser levada a cabo devido ao recurso existir. O segundo refere-se à influência dos recursos no desempenho organizacional (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), ou seja, o quanto determinado recurso contribui para o desempenho da empresa. Embora sejam abordagens diferentes são componentes de um mesmo valor estratégico para a empresa.

Sob o ponto de vista de Barney (1991), as empresas deverão implementar estratégias que busquem vantagens competitivas sustentadas (VCS), ou seja, aquelas que criem valor (estratégia de valor) e não as que estão sendo implementadas pelos atuais competidores ou potenciais, sob pena de permanecer numa igualdade sem diferenciação que possa promover avanço na performance da empresa. O autor segue apontando que as estratégias para serem sustentáveis não podem ser facilmente imitadas, e que atributos dos recursos são fundamentais para que ocorra a sustentabilidade. Sendo necessárias quatro características para que um recurso gere, ou, participe da geração de VCS: ser valioso, ser raro, de difícil imitação e não pode ser substituível por outros.

Desta forma, Barney (1991) apresenta os atributos para que os recursos sejam geradores de VCS:

a) Valor do recurso: quando permitem a empresa conceber ou executar estratégias que melhoram a eficiência e a eficácia de suas operações cotidianas.

b) Raridade: recursos que permitem a empresa executar uma estratégia de valor que os outros não estejam executando, pela dificuldade na obtenção ou manuseio deste recurso.

c) Difícil Imitação: recursos que tenham sua imitação difícil, isto ocorre em situações de desenvolvimento histórico único do recurso. Pode-se observar aqui que a ligação entre o recurso da firma e a vantagem competitiva é de casualidade ambígua (dificuldade de estabelecer a causa e efeito), e que a geração do recurso é complexa socialmente, passando por um processo de construção e desenvolvimento (cultura, reputação, legislação,...).

d) Difícil substituição: dificuldade de um recurso ser substituído por outro.

O primeiro passo no entendimento dos recursos é a sua identificação. Neste sentido, Collis e Montgomery (1995) propuseram um conjunto de testes que verificam os atributos que definem um recurso como estratégico: valor, raro, difícil imitação e difícil substituição (Barney, 1991). Este conjunto de teste pode ser utilizado pela empresas, conforme mostrou o estudo empírico de Dal-Soto e Santos (2004) cuja aplicação do teste proposto por Collis e Montgomery (1995), facilitou a identificação dos recursos.

É importante ressaltar que Barney (1991) focaliza a questão nos recursos, mas de forma clara relaciona estes recursos com as forças e fraquezas da teoria Porteriana (Porter, 1980). Além disto, o autor não se esquece das oportunidades e ameaças como elementos de um modelo de vantagem competitiva que deve ser integrado ao potencial dos recursos e seus atributos. Barney (1991) entende, ainda, que existem limitações no planejamento estratégico baseado na análise SWOT – em inglês – e na análise da indústria como geradora de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Essas limitações se relacionam com a ideia de que há similaridade dentro de um mesmo setor industrial e com a noção de que os recursos são homoganeamente distribuídos. Para Barney (1991) o argumento é exatamente o oposto, no sentido de que as firmas são heterogêneas em seus recursos estratégicos e que esses não apresentam mobilidade perfeita.

Nesta linha Foss (1996) argumenta pela análise feita no trabalho de Porter, que o pensamento Porteriano evoluiu sofrendo influencias da RBV. Que na perspectiva da empresa, a orientação da indústria explicaria melhor as oportunidades e ameaças, enquanto a RBV forneceria melhores *insights* para analisar as forças e fraquezas. Esta argumentação conduz a um encontro das teorias de forma complementar.

A ligação da RBV com as teorias Porterianas foi explorada também por Carneiro *et al.* (1997:24) que em seus estudos concluem: “que numa visão sistêmica da vantagem competitiva, a vantagem está no sistema complexo de suas atividades, nas suas relações (ajustes), e não nas partes (forças específicas, competências essenciais e recursos críticos)”. Os autores seguem confirmando o que Porter (1996) sustenta a respeito de um posicionamento estratégico, construído sobre um sistema de atividades, possui maior sustentação do que o baseado em atividades isoladas, pois é bastante difícil para observadores externos compreenderem os elos relevantes deste sistema ou para os concorrentes deste sistema reproduzi-los integralmente. Aproximando-se fortemente do conceito de difícil imitação de um recurso pelo seu desenvolvimento histórico, como apregoa a RBV.

O quadro 1, mostra a relação de recursos mais comuns encontrados na literatura. Os recursos foram listados por autor e classificados por tipo, tangíveis ou intangíveis, de acordo com o entendimento que o autor teve sobre o recurso estratégico abordado e da forma como apareceu na literatura.

Tipo Recurso	Recursos Estratégicos	Barney (1991)	Sveiby (1998)	Ghemawat e Del sol (1998)	Alvarez e Busesnitz (2001)	Reid (1981)	O'reagan e Ghobadian (2004)
Tangível	Planta da Empresa			X			
Tangível	Ativos /Equipamentos	X		X		X	
Tangível	Depósitos Minerais			X			
Tangível	Patentes		X	X			
Tangível	Capacidade de resposta em volume						X
Tangível	Rapidez na mudança de projetos						X
Tangível	Propaganda/promoção						X
Tangível	Capacidade de Distribuição						X
Tangível	Capital	X	X				
Tangível	Oferecer qualidade consistente						X
Tangível	Competição em preço						
Intangível	Processos Internos	X					X
Intangível	Competência dos funcionários	X	X	X			
Intangível	Cultura organizacional		X				
Intangível	Marca		X	X			
Intangível	Relação com os funcionários		X				
Intangível	Relação com os clientes		X				
Intangível	Imagem		X				
Intangível	Reputação		X				
Intangível	Percepção Gerencial						
Intangível	Empreendedorismo Internacional				X		
Intangível	Sistemas de Informação	X	X	X			
Intangível	Serviço pós-venda						X
Intangível	Entregar produto rápido						X
Intangível	Envolvimento do topo gerencial					X	X
Intangível	Envolvimento gerencial					X	X
Intangível	Flexibilidade de adaptação às mudanças						X

Quadro 1 - Relação dos Recursos com Autores.



Embora os recursos listados não esgotem as possibilidades, o quadro 1 abrangeu um número de recursos adequados aos objetivos deste estudo.

Outras possibilidades de explicações de fenômenos organizacionais através da RBV têm sido utilizadas. Interconectando a RBV com outras linhas de pensamento não tão usuais. Um exemplo é o estudo do efeito do uso e gestão dos recursos sobre as alianças estratégicas entre empresas, investigando seus resultados, implicações, mostrando a utilidade das alianças como forma de ampliar ou completar o elenco de recursos estratégicos que uma empresa poderia não ter sozinha. (BLODGETT, 1991; DAS, 2000; MOWERY *et al.*, 1998).

Combs e Ketchen (1999) examinam a cooperação entre empresas e os resultados na performance sob o ponto de vista da RBV e da Economia Organizacional. Distinguem as abordagens, salientando que a RBV mostra que as empresas capitalizam seus recursos e potencialidades enquanto que a Economia Organizacional foca a minimização de custos. Portanto, a abordagem escolhida implicará em ações e os prognósticos que divergem quando a cooperação entre empresas é considerada. Os autores sugerem que uma visão integrada das duas abordagens pode explicar melhor e orientar os gerentes em seus prognósticos no que diz respeito a entrar ou não na cooperação.

Hart (1995) apresenta uma teoria da vantagem competitiva baseada no relacionamento da empresa com o meio ambiente. A abordagem proposta é de uma “RBV Natural” desenvolvida para conectar os desafios ambientais com a operacionalização dos recursos. Sendo composta por três estratégias interconectadas: prevenção da poluição, eco produtos, desenvolvimento sustentável. O autor faz algumas proposições no sentido de mostrar que as empresas que demonstram determinadas capacidades (habilidades tácitas como TQM, habilidades socialmente complexas, como gerenciamento interfuncional, habilidades raras, como visão compartilhada), irão acumular recursos necessários para obterem vantagem competitiva de modo mais sustentável.

Ordani e Rubera (2008) adotam a visão da RBV para investigar a ligação entre as capacidades de compras e leilões eletrônicos (*e-procurement*), recursos de internet e *performance*. Moraes e Bomtempo (2006) utilizaram a RBV como referencial teórico, para compreenderem a demanda a partir da observação dos hábitos de consumo.

Em síntese, a RBV mostra-se um framework importante para o entendimento e investigação de fenômenos organizacionais. A seguir faz-se uma análise crítica da teoria RBV com forma de se compreender as limitações para que a capacidade de explicação seja adequada.

## 2.1 CRÍTICAS A RBV

O objetivo deste item é analisar a teoria compreendendo as suas limitações, mas tendo em vista que mesmo com os fatores limitantes a capacidade de explicação ainda é adequada aos objetivos do trabalho.

O foco da ideia a ser analisada neste item fundamenta-se nas críticas apresentadas por Priem e Butler (2001) ao artigo de Barney (1991), que dizem primordialmente o seguinte: (i) que a teoria baseada em recursos é tautológica; (ii) que o argumento apresentado por Barney (1991) falha em reconhecer que diferentes configurações de recursos podem gerar o mesmo valor para firmas e, então, não poderiam ser consideradas fontes de vantagem competitiva; (iii) que o papel do mercado é pouco considerado na RBV; e (iv) que a teoria desenvolvida tem implicação prescritiva limitada.

Barney (2001) apresenta uma contra argumentação detalhada para defender que a teoria RBV não é tautológica. O autor ressalta que, no nível de definição, toda teoria de estratégia empresarial, pode ser considerada tautológica. No entanto, o ponto principal é que os elementos da teoria possam ser parametrizados de modo a possibilitar testes empíricos. Assim, Barney (2001, p.62) aponta que a verdadeira questão a ser levantada por Priem e Butler (2001) deveria ser: “Alguns aspectos da teoria baseada em recursos podem ser parametrizados para gerar hipóteses a serem testadas empiricamente?”.

Dentre os elementos teóricos apresentados no artigo de 1991, Barney destaca o valor como a variável cuja parametrização é menos abordada na RBV. A determinação do valor dos recursos da firma é exógena, devendo ser executada por meio de modelos de ambientes competitivos. Com relação à “raridade” e “imitação”, Barney (2001) defende que a parametrização de tais elementos foi mais bem trabalhada no referido artigo. O autor ainda apresenta que diversas pesquisas relacionadas à RBV, posteriores ao artigo de 1991, trouxeram testes empíricos que aumentaram a validade das ideias apresentadas.

Priem e Butler (2001) também abordam o problema da “equifinalidade”, na qual levantam que diferentes configurações de recursos podem gerar o mesmo valor para firmas e, então, não podem ser consideradas vantagens competitivas. No entanto, ao apresentar o conceito de substituição, Barney (1991) considerou o problema da “equifinalidade” ao alertar que mesmo que um recurso seja valioso, raro e difícil de imitar, se houver um substituto, ele não pode ser considerado uma vantagem competitiva. Contudo, Barney (2001), ressalta que a proliferação de diferentes definições de vantagem

competitiva na literatura sobre estratégia empresarial tornou o conceito ambíguo. Desta forma, o autor defende que, ao invés de utilizar o termo vantagem competitiva, os pesquisadores devem deixar clara a vantagem real que está sendo analisada, seja a maior eficiência da firma, maiores ganhos econômicos ou lucros acima da média da indústria.

Com relação às críticas referentes à desconsideração do papel do mercado na teoria RBV, Barney (2001) concorda que um modelo completo de vantagem estratégica requer a integração de modelos de ambientes competitivos e de modelos de recursos da firma que levem em conta o mercado.

Priem e Butler (2001) criticam também a teoria baseada em recursos por sua limitada habilidade prescritiva devido a quatro aspectos, que são devidamente contra-argumentados por Barney (2001). Tais aspectos e seus respectivos contra-argumentos são:

a) os atributos dos recursos que geram vantagem competitiva não podem ser manipulados pela gerência. No entanto, Barney (2001) replica que, embora algumas fontes de vantagem competitiva não possam ser manipuladas, tais recursos têm implicações gerenciais. A teoria RBV pode auxiliar aos gerentes a identificar quais os recursos que podem gerar vantagem estratégica, além de ajudar na avaliação da configuração dos recursos existentes na firma e a sua exploração. Contudo, convém ressaltar que a lógica da visão baseada em recursos não pode ser utilizada para criar vantagem estratégica, a menos que o potencial para tais vantagens já exista. Pode-se ampliar esta visão no sentido de que os gestores possam planejar a melhoria dos atributos de um recurso. O investimento e a qualificação de um recurso podem ser planejados e desenvolvidos.

b) o contexto no qual a teoria se aplica não é especificado. Barney (2001) considera que esta é uma forma diferente de abordar a crítica relativa à determinação do valor dos recursos da firma, com a qual o autor concorda ser exógena à firma.

c) a definição de recursos é muito abrangente. Barney (2001) concorda que a definição de recursos é abrangente, porém não a considera como uma desvantagem. A teoria RBV não pretende estabelecer uma lista com os recursos que as firmas devem possuir de modo a atingir vantagem estratégica, uma vez que o valor dos recursos depende do mercado em que a firma está inserida. No entanto, a teoria aponta as características que tais atributos devem ter, caso sejam considerados fontes de vantagem competitiva. Ao invés de limitar as prescrições para determinados recursos, a teoria RBV pode ser aplicada para qualquer recurso.

d) a teoria RBV basicamente é estática, porém, Barney (2001) argumenta que os primeiros trabalhos da teoria RBV, tal como Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), assim

como o seu artigo de 1991, revelam o caráter dinâmico da teoria, principalmente pela dinamicidade da construção dos recursos. No entanto, o autor concorda que a qualidade das pesquisas procedentes ao artigo varia, de modo que algumas consideram análises estáticas. Barney ressalta a importância de que sejam realizadas análises dinâmicas, sejam análises evolucionárias ou de equilíbrio. Pode-se concluir que, a visão da RBV de forma estática é uma limitação devendo ser ampliada pelos pesquisadores e utilizadores, não havendo uma discordância entre os autores, mas sim foco diferente na análise.

Ainda na linha de crítica a RBV, Hart (1995) aponta a limitação da RBV para identificar futuras fontes de vantagem competitiva, isto se deve ao foco ser mais voltado ao interno da organização. Embora esta limitação apareça em outros momentos já citados, Hart mostra a questão no que se referem as variáveis do meio ambiente. Aparentemente esta limitação é devido ao contexto histórico de representatividade da variável ambiental, de forma que a limitação pode não ser da teoria, mas da forma que o pesquisador ou gestor a estiver examinando.

Para Gilgeous e Parveen (2001) a dificuldade na estruturação de um construto analítico é a maior crítica a RBV. Obviamente, cabe ao pesquisador elaborar este construto como fez, por exemplo, Fleury e Fleury (2003) ao desenvolverem um modelo analítico para avaliar quais setores industriais apresentaram potencial para se tornarem competitivos internacionalmente.

Arend (2006) cita uma fraqueza não especificamente da teoria, mas de que não há um número satisfatório de trabalhos empíricos demonstrando o uso da mesma.

Assim, constata-se que existem limitações na teoria que devem ser levadas em conta, mas não invalidando seu uso e poder explicativo.

## **2.2 DEPENDÊNCIA DE CAMINHO (“*PATH DEPENDENCE*”)**

Neste estudo, os termos Dependência de Caminho e Dependência da Trajetória são usados como sinônimos para representarem a teoria da “*path dependence*” (DOSI e NELSON, 1994; NELSON e WINTER, 1982).

A lógica por trás da “*path dependence*” é a consideração de que a história importa, que decisões anteriores poderão ter consequências aos fatos presentes, por vezes trancando (*lock-in*, no termo inglês) a empresa num curso irreversível. Segundo Licha (2004, p.107) “essa irreversibilidade é a chave para o conceito de dependência da trajetória já que uma

vez que o processo econômico entrou numa certa rota existem forças internas que fazem que não seja possível abandoná-la espontaneamente”.

A teoria “*path dependence*”, segundo Liebowitz e Margolis (1995), mostra uma perspectiva alternativa para análise de unidades econômicas, como uma reformulação revolucionária do paradigma neoclássico.

Historicamente o trabalho de Veblen (1915), *Imperial Germany and the Industrial Revolution*, deve ser considerado um dos escritos seminais segundo Arrow (2000). Veblen deixa muito claro que seu trabalho, embora tenha se iniciado próximo do grande conflito da primeira guerra mundial, não considera os aspectos beligerantes, embora eles possam ter algumas implicações nos casos estudados. O autor considera apenas as bases econômicas e não as políticas, em especial, as industriais. Veblen (1915) estudou as razões que levaram a indústria Alemã a superar a Britânica. A razão principal foi devido a Britânica ter se desenvolvido primeiro e ao seu redor terem sido criadas uma série de complementaridades entre os atores. Este fato, “prende” (*lock-in*) a indústria Britânica numa tecnologia obsoleta, enquanto a Alemanha pode investir em novas e mais eficientes tecnologias, tendo um resultado superior.

A ideia principal da evolução está na sua tentativa de explicar algo na sua forma dinâmica, ou seja, os acontecimentos ao longo do tempo. Busca entender os porquês de algo ter acontecido em determinado momento, porque aconteceu, qual foi o percurso realizado até aquele instante (Dosi e Nelson, 1994). Para a teoria evolucionista adquire-se determinada competência como resultado de um processo histórico de escolhas. Em síntese, se mudanças dentro do campo da economia, ocorrem o tempo todo, é de se supor que algum tipo de processo evolucionário esteja ocorrendo, tal qual a visão Darwiniana da evolução da vida. Justamente sobre esta visão de acontecimentos históricos, David (2000) faz um alerta aos economistas: de que alguns deles têm incapacidade de aprender e ver como os acontecimentos históricos podem causar influência sobre os resultados posteriores, podendo influenciar consideravelmente os paradigmas econômicos pela ausência desta abordagem.

O conceito base da “*path dependence*” foi elaborado por Arthur (1994). O autor analisou a tomada de decisão e os motivos que levavam as empresas a localizarem novas unidades em determinados locais. Na concepção de Arthur a forma clássica de entender-se este processo, baseado no retorno apenas, não explicava todas as decisões e implicações, era preciso, portanto, ampliar. O autor utilizou a análise de escolhas e ações anteriores

para justificar ações posteriores, nas quais fica claro que a história ocorrida importa influenciando eventos posteriores.

Neste sentido, Licha (2004, p.107) reforça dizendo que “o método proposto por Arthur (1994) para estudar a dinâmica do sistema é analisar as suas tendências de longo prazo”, ou seja, a análise se procede após o transcurso de um número suficientemente elevado de períodos, de forma a eliminar o efeito das flutuações de curto prazo. Este fato adiciona definitivamente os aspectos temporais e seus efeitos para que uma análise possa se proceder a bom termo. Ainda, para Licha (2004, p.107), “se a evolução de um processo está condicionada pela sua própria história então ele é dependente da trajetória”... “neste caso, um mesmo processo pode dar lugar a múltiplas estruturas no longo prazo em função dos eventos históricos acontecidos”.

De fato, para Robinson e Méier (2006) os modelos de dependência de caminho vão além, explicam que condições históricas influenciam a tomada de decisão e que efeitos a história pode ter na decisão contemporânea, contextualizando dentro do dinamismo que a teoria evolucionária apregoa.

Segundo Liebowitz e Margolis (1995) o pressuposto da dependência de caminho é que uma pequena ou passageira vantagem, ou aparentemente inconsequente modificação, conduzida por alguma tecnologia, produto ou padrão, podem ter importante ou irreversível influência na alocação de recursos futuros. Mesmo num mundo caracterizado por decisões voluntárias, com um comportamento individual maximizador.

Para Wilk (1997) a dependência de caminho acontece quando uma habilidade ou competência foi desenvolvida e acumulada ao longo do tempo, numa sequência de aprendizado, envolvendo um processo de acertos e erros que não pode ser imitado rapidamente pelos competidores. O autor afirma ainda que, os recursos estratégicos ou mesmo as competências essenciais são produto de acertos e erros desenvolvidos e acumulados no decorrer do tempo.

Goldstone (1998) mostra que a dependência se dá com resultados que estão relacionados aleatoriamente a condições iniciais. Os resultados num momento dependem das escolhas ou resultados de eventos anteriores ocorridos até o momento.

Conforme Liebowitz e Margolis (1995) o efeito de decisões e mudanças ocorridas no passado (conduzidas por tecnologia, produto ou padrão) pode influenciar de forma irreversível e intensa os recursos, diante disto pode-se concluir que os eventos intertemporais afetam sobremaneira os recursos, em especial, os recursos principais geradores de uma vantagem competitiva sustentável.

Arthur (1989, 1994) e Liebowitz e Margolis (1995) admitem quatro causas provenientes (consequências) como resultado de processos “*path dependence*”. Causas estas, que embora relacionadas, são diferentes, quais sejam: aumento de retornos; auto-reforço; feedback positivo, trancamento (*lock-in*).

Liebowitz e Margolis (1995) classificam, ainda, diversas formas de dependência histórica. A “*path dependence*” na qual a trajetória de um resultado anterior importa; a “*state dependence*” em que as trajetórias podem ser divididas em um número finito de estados os quais contem toda a informação relevante; a “*phat dependence*” na qual os eventos da trajetória importam, mas não a sua ordem.

Cabe ressaltar um cuidado que as empresa devem ter, pois de acordo com Mueller (1997) empresas que possuem o fenômeno interno de “cultivar-deliberadamente” a “*path dependence*” não produzem vantagem competitiva sustentável. O autor explica que os primeiros a se moverem acabam tendo desvantagem no futuro por cultivarem em excesso as coisas que deram certo no passado sem capitalizar seus benefícios. Salienta, ainda, que a listas dos que deram errado por cultivar o passado é bem maior dos que deram certo. Ainda para Mueller (1997), uma Dependência de Trajetória originada externamente é melhor do que uma interna. Justificando a amplitude e intensidade que podem ter os eventos ao atingir a organização e que são de difícil controle da mesma, mas que ela pode compreendê-los.

### **2.2.1 “PATH DEPENDENCE” NA FORMAÇÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.**

Pettus (2001) analisou trabalhos como os de Barney e Zajac (1994), Dierickx *et al.* (1989) e mostrou que existe uma concordância na literatura, dizendo que os recursos das empresas são desenvolvidos num complexo processo “*path dependence*”. Tem-se, portanto, a noção de que este desenvolvimento se dá num processo dinâmico contingente e não reversível, reagindo de forma evolutiva conforme David (2000) apregoa como influencia da “*path dependence*”.

Greener (2002) ressalta que o desenvolvimento positivo da Dependência da Trajetória para um recurso, não deve ser o elemento que faça a organização ignorar as possibilidades externas, mantendo-se míope as externalidades que podem afetar a competitividade das empresas e de seus recursos.

Deste modo, é relevante que as empresas considerem a dependência de caminho dentro do seu processo de internacionalização, compreendendo como estão sendo afetados seus recursos estratégicos e de que forma ela pode interferir melhorando seu processo

através do gerenciamento dos recursos, adequando suas estratégias. Rezende (2003) mostra que muitos trabalhos de pesquisa a respeito da escola comportamental de internacionalização, dão conta de que o processo de internacionalização é marcadamente “*path dependence*”, impulsionado por um mecanismo de auto-reforço de desenvolvimento de conhecimento.

Este conceito é essencial para as empresas que estão imersas em processo de interação com o mundo externo e traz implicações muito fortes para as empresas já internacionalizadas. Até porque, segundo Page (2006), a “*path dependence*” requer a construção de rotinas comportamentais, conexões sociais ou estruturas cognitivas em torno da instituição.

Para verificar e analisar a relação de acontecimentos sob o ponto de vista da “*path dependence*”, no caso deste estudo os reflexos da internacionalização sobre os recursos estratégicos, se pode propor uma abordagem sob duas dimensões: primeira, a verificação da tipologia da “*path dependence*” (LIEBOWITZ e MARGOLIS, 1995) na qual pela identificação do tipo pode-se tomar decisões que previnam efeitos negativos de decisões do passado; segunda, pelos efeitos (ARTHUR 1989, 1994, LIEBOWITZ e MARGOLIS, 1995), nos quais se pode analisar a continuidade de algumas decisões e ter-se clareza de que complementaridades acontecem e quem mais é afetado pelo processo.

A lógica é utilizar esta abordagem para analisar eventos provenientes da internacionalização, considerando-se a evolução do processo e o fator tempo, na tentativa de entender “o que” e “como” os eventos acontecem, fornecendo *insights* sobre os porquês e entender o aspecto (tipo e efeito) a ser estudado com as implicações provenientes.

A primeira dimensão trata da tipologia da Dependência de Trajetória (LIEBOWITZ e MARGOLIS, 1995):

- a) Primeiro Grau: é a simples assertiva de que existe relação intertemporal, que a dependência das condições iniciais não resulta em qualquer ineficiência. Assim como nós somos a herança de leis, língua, cultura, habilidades, as empresas são herança de capital, clientes, processos, etc.
  - Praticamente não há implicações maiores a serem estudadas.
- b) Segundo Grau: uma ação tomada tem acontecimentos posteriores que se revelam inferiores para alguma alternativa. Isto ocorre, principalmente, devido à fraqueza do conhecimento atual, “história de nossa ignorância”.



- Induz ao estudo dos recursos estratégicos para prevenir efeitos negativos e a procura do conhecimento necessário para sustentar a melhor decisão a ser tomada.

c) Terceiro Grau: ações que são tomadas hoje, mesmo sabendo que seu benefício é menor que o custo de tomá-la.

- Induz ao estudo dos recursos estratégicos para reverter-se perdas de custo e melhorar o resultado de uma ação tomada.

A segunda dimensão trata dos efeitos da Dependência da Trajetória (ARTHUR 1989, 1996, LIEBOWITZ e MARGOLIS, 1995):

a) Aumento dos retornos: significa que quanto mais uma escolha é feita ou ação é tomada, mais aumenta seus benefícios.

- Emergem de um processo virtuoso no qual a expansão do uso de certo fator faz com que se torne cada vez mais vantajoso usá-lo (LICHA, 2004)

b) auto-reforço: significa que fazendo uma escolha ou uma ação, coloca-se numa posição um conjunto de forças ou instituições complementares que encorajam aquela escolha a se sustentar

- De que forma o desenvolvimento de fornecedores e complementaridades podem auxiliar a empresa a manter seus esforços no exterior, bem como, auxiliarem suas estratégias nacionais.

c) feedback positivo: significa que fazendo uma escolha ou ação, criam-se externalidades positivas (efeito que o benefício atinge a um terceiro sem ele ter custos sobre esta situação), diferentemente de quando a mesma escolha é feita por outra pessoa.

- A análise deste aspecto permite a empresa compreender como as externalidades surgem e são disseminadas, fazendo com que ela possa interferir neste processo e se abastecer destas informações.

d) “lock-in”: significa que uma escolha ou ação torna-se melhor do que qualquer outra, uma vez que um número suficiente de pessoas já fez essa escolha.

- Quando uma estrutura é alcançada o processo não pode sair dela de forma endógena (sem intervenção externa) então existe certa rigidez estrutural e o processo está bloqueado (LICHA, 2004).

Os recursos estratégicos da organização são potencialmente formados num processo “path dependence”, em que a história, o tempo e as ações organizacionais formam um pano de fundo para que os recursos adquiram suas capacidades estratégicas.

### **2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO**

O processo de internacionalização dos últimos tempos acelera-se por conta de uma tecnologia e meios facilitadores que intensificam as relações entre países e empresas. Desde a introdução da teoria econômica de vantagens comparativas por David Ricardo no século XIX e de sua abordagem de que o comércio internacional é resultado de características diferenciais na produtividade do trabalho, este modelo vem sofrendo evolução e estudo no sentido de ampliá-lo e compreender este ambiente de forma melhorada. Isto tem estabelecido uma luta internacional criando um mundo de muita competitividade e por vezes de grandes desigualdades e diferenças sociais.

As empresas em seu caminho, na busca de novos mercados e expansão, têm na internacionalização um elemento importante a considerar. Para tanto, diversas formas e arranjos organizacionais podem ser elencados dependendo do estágio de maturidade, do nível de competitividade e da amplitude que a empresa quer alcançar em termos globais.

Britto (2005) salienta que as teorias acerca da internacionalização podem ser divididas em dois blocos: as teorias econômicas (Internalização, Custos de Transação, Paradigma Eclético e Organização Industrial) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes).

A teoria da Internalização origina-se no trabalho seminal de R. Coase, e segundo Krugman e Obstfeld (2001) busca explicar porque uma empresa decide produzir em diferentes locais e não em empresas separadas. Conceitualmente, as empresas, realizam a internalização em outros países por diversas razões: a produção de uma subsidiária pode ser insumo para outra; a tecnologia em uma pode ser usada pelas subsidiárias; o gerenciamento pode coordenar de maneira útil às atividades das empresas em diversos países.

Os autores seguem enfatizando que para aplicar os conceitos de Internalização, as firmas se valem de uma variedade de teorias, tais como: (i) transferência de Tecnologia, como o conhecimento e seus resultados são elementos importantes nas capacidades das empresas. Por vezes, é melhor estabelecer uma nova unidade do que transferir a tecnologia para outra empresa parceira; (ii) integração vertical, na qual a empresa busca atender a

todos ou quase todos os seus processos, dentro do seu domínio organizacional, é uma variante da teoria de Internalização, que por vezes é executada no âmbito externo ao país de origem.

A teoria dos Custos de Transação (ANDERSON e GATIGNON, 1986; HENNART, 1982; WILLIAMSON, 1985), enfatiza as forças internas da empresa como o elemento que sustenta e impulsiona o processo de internacionalização. Como o nome já diz, o foco está nos custos envolvidos na transação, deixando num segundo plano a empresa em geral.

A construção do chamado Paradigma Eclético formulado por Dunning (1988), deve-se ao fato do autor não ter encontrado explicação suficiente para o processo de Internacionalização nas teorias de Internacionalização e investimentos no Exterior. Dunning (1980) aponta vantagens para a produção internacional: (i) propriedade, a existência de ativos específicos, produção de economia de escala e patentes, como fatos que colocariam a empresa global em vantagem; (ii) internalização que é o fato de gerenciar potencialidades (ativos, recursos) dentro da própria organização; (iii) localização, na qual os custos de produção, taxas, incentivos e logísticos seriam decisivos na escolha do local para internacionalizar.

A teoria da Organização Industrial (Hymer, 1960) por sua vez indica que a estrutura da indústria é responsável pela condição de competitividade e desempenho, muito mais do que os recursos internos. Enfatizando que a empresa invista seu excedente de lucro em mercados mundiais explorando as falhas ou imperfeições do mercado alvo.

A Teoria de redes Johanson e Vahlne (2003) sugere que o potencial e a força de concorrer está atrelado aos tipos e qualidades das redes de relacionamentos que a empresa tem posicionando-se numa rede no exterior. Portanto, a estrutura interna e externa da rede é fator crucial para seu uso e entendimento.

A escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990, 1992, 2003) se embasa em dois aspectos: primeiro que as empresas se internacionalizariam preferencialmente para países considerados psicologicamente próximos ao seu país de origem e, segundo, que o processo de internacionalização seguiria passos incrementais de comprometimento de recursos em cada novo país. Sobre a escola de Uppsala, Carneiro e Hemais (2004), apontam diversas circunstâncias que limitam a liberdade das empresas, principalmente de serviços, em optarem por países psicologicamente próximos. Isto é especialmente verdade quando as empresas seguem seus clientes à medida que estes vão se internacionalizando. Este processo de “*client following*” tende a

ser mais provável na prestação de serviços do que na venda de produtos, o que torna, portanto, alguns tipos de serviços (ex: contabilidade, manutenção industrial, serviços financeiros, agências de propaganda) menos sujeitos aos pressupostos de expansão para países psiquicamente próximos do Modelo de Uppsala.

Para Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), a inserção se dá a partir de um movimento de exportação (direta ou indireta), passando por licenciamento, franquia, e alianças estratégicas em seus diversos modelos. Os autores seguem apontando as *Joint-Ventures*, fusões, aquisições e investimento direto no exterior como formas de excursionar em novos horizontes. Obviamente estes movimentos são reflexos de estratégias definidas com intuito de abocanharem mais mercado e expandir negócios.

Teixeira (2003) conduziu um estudo na indústria de calçados portugueses, e, conclui que as estratégias de internacionalização são baseadas principalmente em exportação direta e indireta, provavelmente pela facilidade da ação inicial dada por uma orientação etnocêntrica (“empresa internacional com mentalidade doméstica”), a qual evolui até a uma empresa de atuação transnacional (BARTLETT e GHOSPAL, 1989; PRAHALAD e LIEBERTHAL, 1998).

Em suma, muitas razões conduzem uma organização para uma atuação global, no entanto, é fundamental que ela tenha uma estratégia definida e esteja preparada para um ambiente competitivo dinâmico e volátil. A empresa precisará desenvolver uma maturidade em mercados mundiais, preparando-se constantemente para desafios tecnológicos, culturais e conjunturais, tanto provenientes do exterior quanto do seu país de origem, na busca pela adequação competitiva e sustentabilidade no mercado externo.

### **2.3.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS RECURSOS**

A sistemática da internacionalização após ser iniciada, traz no seu bojo profundas possibilidades de mudanças na configuração das organizações. As necessidades desenvolvidas e o aprendizado obtido irão se disseminar pela organização promovendo um encadeamento de ações com repercussão em todas as áreas e em todos os recursos disponíveis, afetando principalmente os recursos estratégicos. Não existindo início, meio ou fim, mas uma causalidade circular que gera ações e reações por parte das empresas, no sentido de adequar-se para melhor agir.

O ambiente internacional pode ser caracterizado por elementos de competição intensos e diversos. Deste modo, suscita a necessidade das empresas terem capacidade de

resposta na mesma intensidade e velocidade exigida. Este fato torna difícil a compreensão da empresa, dentro dos conceitos da teoria de recursos, pois, inicialmente, a RBV foi dedicada a ambientes relativamente estáveis (BARNEY, 1991). Uma visão que incorpore um dinamismo maior se encaixa melhor ao ambiente mundial.

Assim, a adequação da abordagem dada pela teoria de recursos à ambientes de maior volatilidade, intensa competição e mudança se dá pela visão de capacidades dinâmicas, “é uma versão dinâmica da visão baseada em recursos”. (KOPONEN e POHJOLA, 2007, p. 1809).

Muitos autores, (BRITTO *et al.*, 2005; FLEURY E FLEURY, 2003; O'REAGAN e GHOBADIAN 2004; TEECE *et al.*, 1997), têm ampliado a visão da teoria baseada em recursos considerando não a organização apenas como um feixe de recursos, mas com um conjunto de capacidades e competências dinâmicas.

O escrito seminal de Teece et al (1997), aborda a capacidade dinâmica como sendo a habilidade da empresa de construir e reconfigurar interna e externamente as competências para atender as demandas do ambiente. Embora a definição dos autores não seja específica para ambientes de internacionalização de empresas, se encaixa perfeitamente, principalmente na visão de atender as demandas do ambiente internacional (legislação internacional e alfandegária; cambio de moedas; tramites documentária; qualidade)

Para O'Reagan e Ghobadian (2004, p.294) a capacidade organizacional é a “habilidade da empresa em conduzir, através de seu empregados, uma atividade produtiva em particular”. Para os autores não é possível obter uma lista definitiva das capacidades organizacionais, no entanto, apresentam um consenso delas obtido em pesquisa exploratória junto a seis diretores e dois representantes dos empregados, as quais coincidem com a literatura:

1. Propaganda/promoção de produto e serviços.
2. Entregar uma vasta gama de produtos.
3. Distribuir produtos de forma ampla.
4. Responda a variações de volume.
5. Rapidez nas mudanças de projeto.
6. Competitividade em preços.
7. Prover serviços pós-vendas.
8. Distribuir produtos rapidamente.
9. Prover produtos de alta performance.

10. Entregar no prazo.
11. Oferecer qualidade consistente.
12. Envolvimento do primeiro escalão gerencial.
13. Flexibilidades de adaptação a mudanças não previstas.

Pode-se notar que, muito provavelmente, os benefícios destas capacidades são resultantes do modo pelo qual a empresa conduz seus empregados a realizarem as tarefas e como os coordena.

Zou e Cavusgil (1995) propuseram uma estrutura de análise que integrou a Economia Industrial e a RBV, argumentando que não apenas uma visão externa da indústria é suficiente para explicar os *drivers* da internacionalização, mas é necessário entender os efeitos dos recursos internos na estratégia global e *performance*.

Assim, pode-se desenhar elementos de um esquema para entendimento do processo de internacionalização baseado nos recursos (Figura 1), que coloca a empresa num ambiente de alta competitividade e relativamente desconhecido a ela, com consequente *feedback* sobre os recursos.

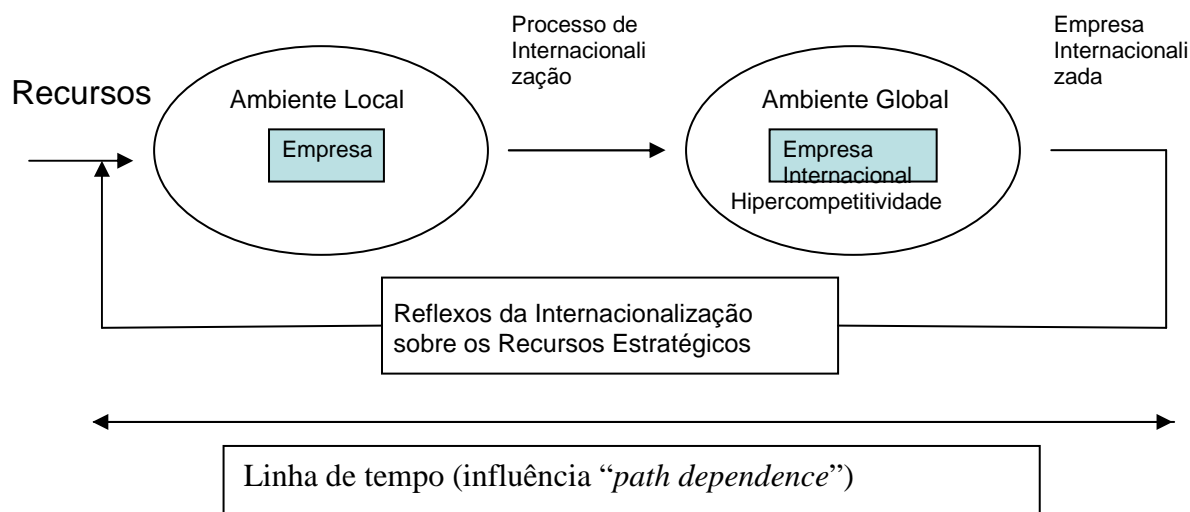


Figura 1 - Reflexos da Internacionalização sobre os Recursos.

Britto *et al.* (2005) realizaram um estudo sobre como os recursos e capacidades estratégicas desenvolvidas pelas empresas, contribuem para a sua prontidão na exportação. Concluindo que, embora os recursos e capacidades continuem na empresa, ao longo do período analisado, as competências não cresceram nem decresceram, em determinados casos, pois faltou a competência em mobilizar esses recursos e capacidades para que se transformassem em competências capazes de assegurar e incrementar a pauta de exportações. Os autores argumentam, ainda, que seus resultados evidenciam a necessidade

de uma ótica plural para análise das estratégias organizacionais recaindo sobre a teoria das capacidades dinâmicas. Relacionando a competência muito mais como uma ação do que um estoque devido à dinamicidade do ambiente global e a conseqüente necessidade de adaptação constante.

Neste contexto, Barney e Hoskisson (1990), argumentam que as empresas podem, através de seus esforços de mudanças, desenvolverem novos recursos e novas pré-condições para a competição. O conhecimento e as habilidades, tanto quanto máquinas e os produtos não são homogêneos entre competidores. Portanto, os esforços para a internacionalização poderão gerar mudanças nos atributos de recursos.

Quando se fala sobre mudanças de imediato relaciona-se com a flexibilidade. Flexibilidade, vista aqui, como habilidade para compreender e adaptar-se ao ambiente competitivo que a empresa está inserida. Neste sentido, Sanchez (1995) explica que vantagem competitiva sustentável é o resultado da habilidade superior de suprir recursos para criação de produtos encadeados dentro de uma estratégia interna consistente, além disso configura uma variedade de recursos para explorar as oportunidades de forma dinâmica. Esta explicação ampliada conceitua vantagem competitiva sustentável como uma coordenação flexível que identifica interdependências críticas entre a flexibilidade, os recursos e a habilidade de aplicar esses recursos através de estratégias inovadoras.

Volberda (1996) argumenta sobre a forma flexível das organizações em ambiente de hipercompetição, destacando a relação entre estrutura e estratégia. Em um ambiente fundamentalmente não previsível, dinâmico e complexo, a forma ótima emprega um mix de flexibilidade, dominada pela flexibilidade estrutural e estratégica, e cultura voltada à inovação. Os aspectos da coleta de inteligência e o processamento da informação são direcionados, em função de melhorar a receptividade e o entendimento dos novos ambientes. Ao invés de seguirem rotinas correntes como parte da sua flexibilidade operacional, tais firmas desenvolvem altos níveis de flexibilidade estrutural e estratégica.

Outro aspecto que poderá afetar os recursos estratégicos é o da Inovação, pois é um elemento que poderá modificar os atributos dos recursos estratégicos. Galende e Fuente, (2003) levantam hipóteses sobre o comportamento da inovação sob um ponto de vista interno. Uma das hipóteses dá conta de que a posse de recursos comerciais superiores está fortemente relacionada a um desenvolvimento intenso de inovações em produtos, com uma maior significância de recursos complementares como forma de apropriação dos resultados, e com uma maior utilização dos usuários como fontes de informação tecnológica. Portanto, dentro do escopo comercial da internacionalização estarão refletidas

necessidades de inovação seja de produto, processo ou metodologia de gestão, atingindo os recursos.

Ainda em termos de mercado impulsionando a inovação, e considerando o mercado internacional em especial, Giget (1997) diz que o gerenciamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e os processos de inovação, que estão rapidamente mudando, são marcados pelo crescente papel desempenhado pelo marketing, pela consideração da aceitação social da inovação e pela abordagem da inovação total. A adaptação às necessidades de mercado não deveriam ser limitadas à dimensão das pesquisas de mercado. É muito importante reconhecer que quanto mais inovativo é o projeto, particularmente, o que representa uma ruptura com o passado, exige pesquisas de mercado mais complexas. Conclui-se que a visão do mercado exterior filtrada pelo marketing pode e deve ser um elemento a ser considerado como gerador da inovação. Inovação esta que poderá repercutir nos recursos estratégicos.

Fahy (2002) argumenta que os gerentes precisam entender as propriedades dos recursos estratégicos que possibilitam as empresas conseguirem a vantagem competitiva sustentável, e que o desenvolvimento de cada recurso deve ser uma importante prioridade. Conseqüentemente, a estratégia internacional deve ser dirigida pelo desejo de obter acesso a recursos específicos do país e desenvolver recursos específicos tão bem quanto aproveitar as oportunidades de mercado.

O ambiente global, pela forma com que as suas características se apresentam às empresas, pode ser considerado como um ambiente de extrema competitividade, não apenas pelos concorrentes, como também pelo desconhecimento dos clientes e as muitas interferências externas (logística, legislação, cultura,...). Volberda (1996), explanando sobre ambientes de muita competição, diz que as rendas não derivam de rotinas especializadas, mas de capacidade adaptativa, que esse é um processo dinâmico que requer que as organizações sejam hábeis em explorar e utilizar as novas oportunidades. Isto feito permitirá a organização orientar seu foco, desenvolver uma direção estratégica a fim de poder mudar suas normas e valores dominantes ou, ao menos, corrigi-los.

No que se refere à interação dos recursos estratégicos com o processo de internacionalização, é preciso que a empresa avalie a relação entre os recursos mais necessários e o momento que a empresa está em seu processo de internacionalização. Tanto a identificação quanto a importância relativa dos recursos, tornam-se de fundamental necessidade.



O processo de internacionalização visto pelos olhos da escola de Uppsala tem quatro estágios, em cada estágio podem-se relacionar os recursos estratégicos que são mais afetados pelo processo de internacionalização.

Estágio 1: sem atividades regulares de exportação.

Um pré-estado com vistas à entrada no mercado externo. Nesta consideração a empresa seria um possível candidato a ingressar no mercado internacional. A decisão da empresa será movida por motivos que a iniciem do mercado mundial. Edwards e Buckley (1998) argumentam que o motivo está ligado aos custos de transação, sendo o fator decisivo custo. A busca de escala e maximização de benefícios motiva o movimento empresarial.

Reid (1981) sugere que as variáveis envolvidas neste estágio têm a ver com a reputação, a performance do passado e a visibilidade. Percebe-se um elo com a “*path dependence*”, uma vez que a performance do passado pode ser entendida como experiência acumulada e uma trajetória de uso dos recursos estratégicos específica da empresa. O autor reforça, ainda, a necessidade dos executivos conhecerem o mercado externo.

Aspectos relacionados ao tamanho da empresa, nível tecnológico, idade e natureza do produto ou da empresa, não apresentam influência conclusiva em relação ao processo de internacionalização (ZOU e STAN, 1998), logo são recursos não fortemente afetados no estágio 1.

Para o estágio inicial existe congruência na literatura, pois coincidem com a necessidade de informações para aumentar o conhecimento a respeito das incursões no mercado externo. Informações melhores diminuem o receio do desconhecido. Johanson e Vahlne (1977) argumentam que as informações diminuem as incertezas (ambiente de negócios, cultura), reduzindo a distancia psíquica entre as partes. Para Cavusgil (1980, 1982), as incertezas provenientes do processo de internacionalização e o valor empregado para conseguir informações constituem aspectos importantes, afetando a firma no estágio inicial.

Deste modo, duas grandes barreiras devem ser sobrepujadas através dos recursos estratégicos da empresa, no primeiro estágio: Primeiro, a necessidade de informação sobre o mercado alvo, que pode ser facilitada pela proximidade psíquica, e por recursos de pesquisa de mercado e marketing. Segundo, a superação do medo aceitando o risco, principalmente nas pequenas e médias empresas, faz a empresa perceber oportunidades e não apenas restrições em trabalhar com o mercado externo.

### Estágio 2, exportação via intermediário (agentes).

Os primeiros movimentos de exportação transpuseram o medo e as dúvidas iniciais da empresa. Johanson e Vahlne (1977) propuseram um processo em que os avanços acontecem de forma incremental, passo a passo, com acúmulo constante de experiências, as empresas vão galgando degraus e aumentando seu comprometimento com a atuação internacional.

Neste estágio, devido à inclusão de intermediários, o aspecto gestão de contratos passa a ser elemento de análise na empresa. Os recursos de marketing evoluem do foco em aquisição de informações, passando para o foco em operações e planejamento. Este reposicionamento do marketing permite diminuir o risco do exportador desconhecer o cliente final, pois isto pode trazer implicações fortes no futuro do comércio exterior da empresa. Neste estágio o recurso intangível (SVEIBY, 1998), reputação da empresa, na visão de Reid (1981), é uma variável fortemente envolvida no processo. Reid (1981) aponta, ainda, a necessidade da posse de recursos estratégicos operacionais para dar conta da atividade internacional.

Levitt (1983) sugeriu que as empresas, nos estágios iniciais, utilizassem da estratégia global de produzir um único produto padrão e vendê-lo de forma estandardizada pelo marketing. Yip (1989), faz contra ponto alegando que a padronização de produto pode resultar em um produto que não satisfaz *nenhum* (grifo nosso) cliente, pois quando as empresas estão nos estágios iniciais de internacionalização, oferece seu produto padrão, idêntico ao mercado doméstico, sem adaptá-lo para outros países e com isso sofre as consequências. Aparecendo, então, a necessidade de inovar de forma adaptativa para o mercado não doméstico. Neste sentido, Paiva *et al.* (2004) afirmam que para as empresas entrantes no comércio exterior, as “aprendendo a jogar”, o desenvolvimento de produtos se dá por adaptações do produto de acordo com o pedido de cliente, ou seja, as inovações de produto são promovidas por fatores externos.

Portanto, a capacidade de criar produtos ou adaptar as características dos mesmos, confere aos responsáveis pelos recursos de marketing, engenharia e produção atribuições prioritárias. Nesta linha, Zou e Cavusgil (1995, p.54) dizem: “a maior fonte de vantagem competitiva tem se tornado a habilidade de produzir alta-qualidade a baixos custos”. Coincidindo com o resultado do estudo de Sugiura (1990), de que as estratégias globais (caso Honda) devem ir ao encontro das necessidades dos clientes de produtos de alta qualidade e preços razoáveis. Logo, habilidade para analisar custos internos e melhorar

constantemente os produtos é extremamente necessária neste estágio, sendo condição base para almejar o salto para o estágio seguinte.

Reid (1981) indica que neste estágio, a empresa tem condições de julgar o processo de exportação, entendem os seus reflexos na empresa, conseguem avaliar o real *trade-off*, estando em condições de aprofundar a orientação exportadora e procurar por novas oportunidades.

No entanto, no caso do Brasil, outros fatores podem inibir ou acelerar o processo, como por exemplo, a conjuntura econômica definindo taxas de cambio que não satisfazem o exportador, pode restringir o processo, limitando ao cumprimento de contratos fechados anteriormente as novas taxas e retardando a abertura de novos mercados. Cassol *et al.* (2004) em seu estudo, concluem que a burocracia dos órgãos governamentais, a desvalorização cambial, a incidência de impostos e dificuldades de crédito são importantes fatores restritivos a Internacionalização das empresas. Logo, os recursos da empresa devem combater estas dificuldades, dando conta de que a capacidade financeira para lastrear depósitos e operações em dólares, a capacidade de lidar com os trâmites governamentais, a capacidade de minimização de custos produtivos, são elementos que exigem extremo cuidado neste estágio.

### Estágio 3, estabelecimento de uma filial de vendas no exterior.

O terceiro estágio revela um nível de maturidade acentuado. Isto se deve ao conhecimento que a empresa adquiriu e a redução das incertezas existentes nos estágios anteriores. As diferenças culturais, linguísticas, mesmo a localização física da empresa, já não fazem tanta diferença, embora possam ainda facilitar o resultado da aplicação de um recurso estratégico.

Neste momento, recursos financeiros, mercadológicos e produtivos, com vistas a atender o mercado externo, estão com suas potencialidades conhecidas. Outros aspectos burocráticos, contratuais, mercadológicos e relativos à gestão do dia a dia da empresa envolvendo o exterior, também estão resolvidos.

Por conseguinte, o aprimoramento de alguns recursos estratégicos se faz necessário, para que dentro do processo evolutivo, mais um degrau seja ultrapassado. O relacionamento com clientes amadurece estabelecendo possíveis contatos além do mero comercial. O reconhecimento da marca, dos produtos e da empresa, ultrapassou os estágios iniciais. Este, então, é o momento comercial e mercadológico ideal para o estabelecimento de uma cabeça de ponte no país alvo. Por vezes, a marca do produto ou da

empresa no país de origem não tem a mesma repercussão no país alvo, pode haver uma mobilidade na importância e valor deste recurso, em ambos os sentidos.

Outro recurso estratégico importante é a capacidade logística para atender internacionalmente. Aparecem muitos desafios logísticos, tempo de entrega e modal de transporte, condições climáticas, atividades de despacho/desembarço, seguro, embalagem para o exterior, entre outros. Estes desafios, embora tragam consigo dificuldades, podem fazer com que a empresas consiga desenvolver algum atributo especial para este recurso estratégico.

A capacidade financeira para fazer frente à estocagem de material, custos logísticos, custos de locação, infra-estrutura e pessoal, precisa ser suficiente sob pena de desperdiçar os investimentos no desenvolvimento de recursos estratégicos ligados a distribuição, logística e capacidade de venda no exterior.

#### Estágio 4: produção no exterior através de unidades de manufatura

Uma empresa neste estágio já goza do conceito empresa multinacional. Para Ghoshal e Bartlett (1990), Corporação Multinacional é um grupo de empresas, geograficamente dispersas, que inclui um escritório central e subsidiárias em diferentes nações.

Considerando que os estágios anteriores foram ultrapassados, aspectos como conhecimento, experiência na atuação internacional, mercados definidos, rede de relacionamentos comerciais e governamentais já foram bem trabalhados. Todavia novos recursos e habilidades deverão ser desenvolvidos.

Uma variável fundamental é a capacidade de transferência e/ou adaptação de tecnologia, pois as condições de fabricar num país são essencialmente diferentes das de outro.

O controle e o domínio dos projetos dos produtos ou serviços poderão ser mantidos por algum tipo de instrumento. Por exemplo, o legal, em que são definidas proteções por patentes e legislação. Ainda, através da competência interna, a empresa promove a dificuldade de cópia técnica do projeto, processo ou serviço.

Uma capacidade intangível crítica é o modo pelo qual a empresa fará a gestão de pessoas (expatriados e locais) e processos em outros países, integrando-os no novo ambiente. Um dos expedientes usados para atingir o quarto estágio pode ser algum tipo de fusão ou aquisição. É neste ambiente que a capacidade de coordenar aspectos subjetivos torna-se primordial para definir sucesso ou fracasso, conforme mostra a figura 2.

Os fatores (Figura 2) que mostram a maior carga de problemas são os “desafios de integração ignorados”, e “problemas de integração dos times de gestão” (HARDING e ROVIT, 2002).

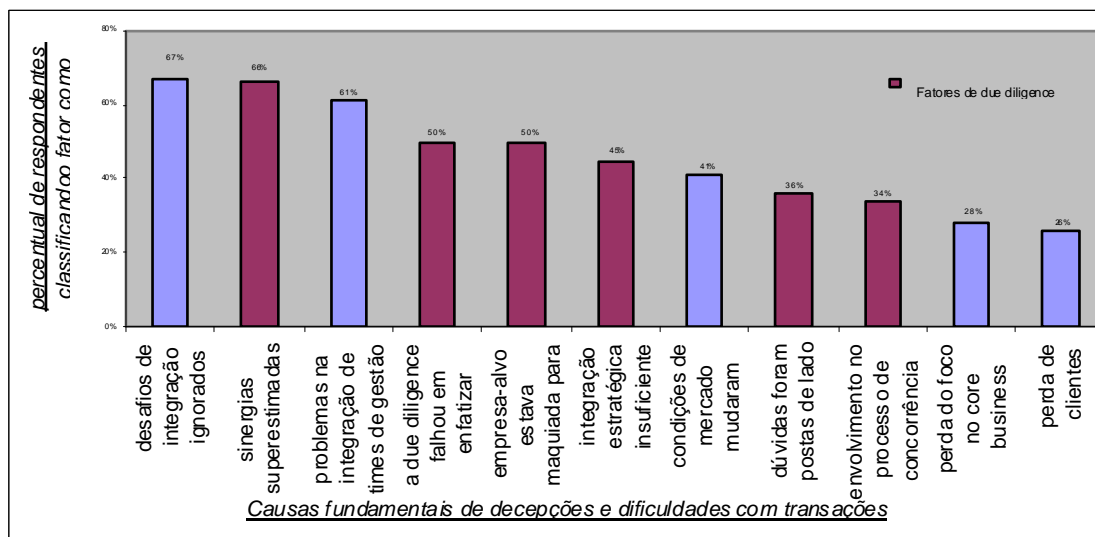


Figura 2 - Porque as Transações Fracassam  
 Fonte: Pesquisa Bain & Company apud Harding e Rovit (2002).

Conseqüentemente, a integração é um fator de risco muito grande e será um recurso gerencial que poderá gerar uma vantagem considerável para a empresa. De fato, a gestão de pessoas como recurso fundamental neste estágio é muito difícil. Fleury (1986), ao analisar a venda externa de serviços (engenharia) salientou o problema de adaptação de funcionários expatriados.

Ainda nesta linha de capacidades gerenciais, a gestão de relacionamentos com as autoridades e o sistema legal, deve ser considerada pelas empresas nos movimentos relativos a este estágio final.

Este estágio pode ser ampliado não considerando apenas a instalação de unidade fabril, como o apregoado na escola de Uppsala, até porque esta limitação da escola, provavelmente tenha origem histórica no desenvolvimento da teoria. Ghoshal e Bartlett (1990) alertam que recursos como equipamentos de produção, financeiros, tecnologia, habilidades de marketing, e capacidades gerenciais podem ser localizadas em qualquer unidade da multinacional. Para estes autores a questão que se posta é qual recurso escolher para distribuir em alguma unidade específica. A configuração dos recursos tem sido uma escolha analisada pela perspectiva econômica (racionalidade de custo/benefício).

Uma dimensão de muita importância é a investigação dos recursos que diferenciam as empresas que se internacionalizam com as demais. Este exame permitirá uma clareza

a respeito dos pontos críticos para a focalização dos esforços, com vistas a entender e gerir o processo de internacionalização a partir dos recursos principais.

O primeiro estudo que relaciona a RBV ao processo de internacionalização foi o de Collis (1991), no qual o autor investigou as fontes de recursos que geravam vantagem e performance superior na indústria de rolamentos e concluiu que alguns recursos estratégicos (*key resources*) eram responsáveis pela performance diferenciada. O trabalho de Mascarenhas *et al.* (1998) conduzido em 12 empresas multinacionais, aponta para três grupos de competências: tecnológica e *know-how*; processo confiável; proximidade de relacionamento com parceiros externos.

Um estudo importante foi realizado por Fahy (2002), desenvolvendo um modelo de vantagem competitiva sustentável em ambientes globais (Figura 3). O autor distingue além dos ativos tangíveis e intangíveis, as capacidades incluindo nelas as habilidades, ativos invisíveis e bens intermediários.

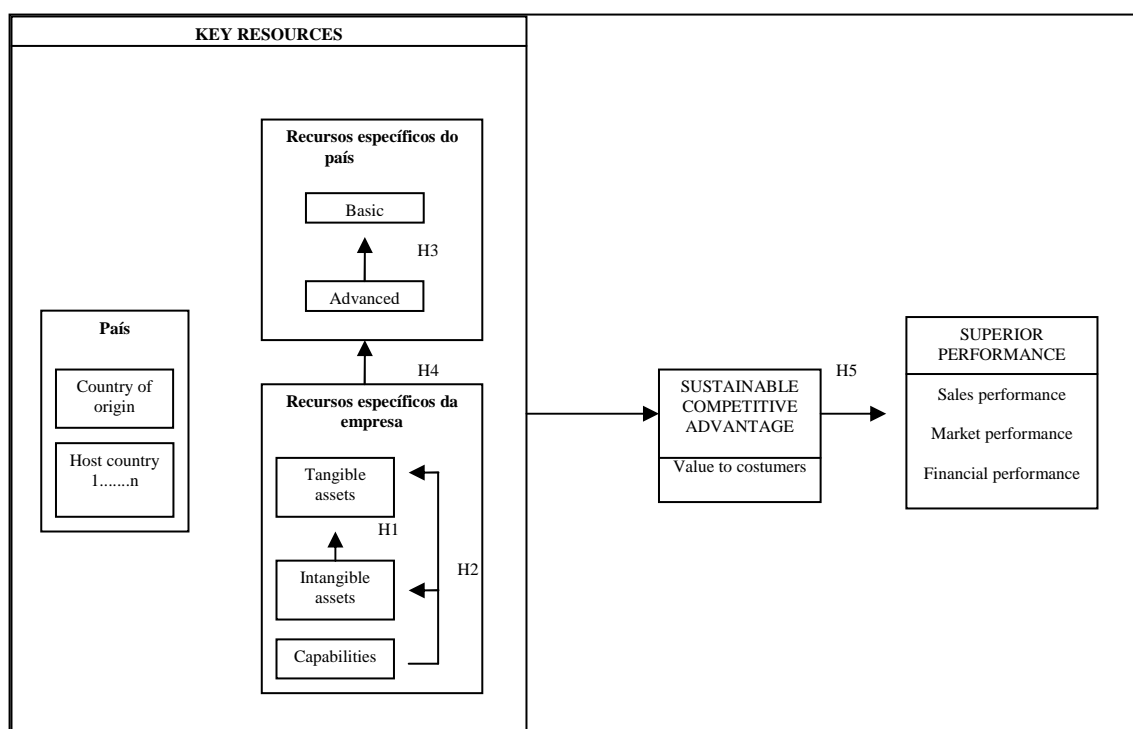


Figura 3 - Modelo baseado em recursos de vantagem competitiva no ambiente global.

Fonte: Fahy (2002).

No estudo Fahy (2002), comprova as suas hipóteses principais, H1, H2 e H5. A hipótese H1 mostra que se todas as outras condições sendo iguais, os ativos intangíveis serão percebidos como fonte mais importante de vantagem competitiva sustentável em mercados global mais do que os ativos tangíveis. A H2 mostra que se todas as outras condições sendo iguais, as capacidades serão percebidas como fonte mais importante de

vantagem competitiva sustentável em mercados global mais do que os ativos tangíveis e intangíveis.

Nestas duas hipóteses pode-se verificar a importância dos ativos intangíveis e as capacidades. Isto se deve ao fato de que eles possuem algumas das características defendidas por Barney (1991) que caracterizam recursos como estratégicos. São mais difíceis de serem imitados ou substituídos, pois dificilmente podem ser comprados ou desenvolvidos. Este fato é reforçado pela lógica da dependência de caminho (ARTHUR, 1994), pois os intangíveis e as capacidades são desenvolvidos com o decorrer do tempo, fruto da experiência e erros. Não sendo de fácil reprodução.

A hipótese H5 descreve que as capacidades e ativos intangíveis serão percebidas como de grande importância para firmas com performance superior, mais do que para firmas com performance inferior. Nesta hipótese, Fahy (2002) faz um elo direto entre os recursos estratégicos, capacidades e ativos intangíveis, com o desempenho da firma, que em última instância, é um dos principais objetivos das empresas. Esta comprovação torna-se fundamental para aplicabilidade gerencial da RBV, visto que faz uma conexão direta entre os recursos e a performance superior das empresas no mercado global.

Moreira e Forte (2005) conduziram um estudo relacionando a evolução dos recursos estratégicos com as estratégias de internacionalização com objetivo de entenderem como se dá este relacionamento na indústria calçadista brasileira.

Na pesquisa, os referidos autores, concluem que as empresas que se utilizam de estratégias de internacionalização mais complexas, entendem que no estágio inicial e no futuro, as capacidades, os recursos tangíveis e os intangíveis, nesta ordem, são mais estratégicos. No entanto, no estágio atual a ordem é: capacidades, recursos intangíveis e por fim os tangíveis, tal conclusão coincide com o trabalho de Fahy (2002). Isto denota a necessidade de modificações nos recursos estratégicos para a adequação as condições competitivas de mercado.

Assim, tendo em mente a internacionalização como um processo, tem-se a ideia de que no início as empresas agem e reagem segundo um modo de pensar e uma lógica corrente em seu meio, depois, de forma evolutiva, prossegue se adaptando e se ajustando em termos de recursos estratégicos e condições competitivas sustentáveis. Neste sentido, Paiva *et al.* (2004) apontam que a internacionalização é um processo evolutivo em etapas, abrangendo um fluxo contínuo que vai desde a exportação ocasional até o estabelecimento de subsidiárias, *joint-ventures*, licenciamento, franquias ou alguma forma alternativa. Ou seja, a empresa vai amadurecendo e escolhendo os melhores passos a serem dados.

Com o passar do tempo, os efeitos da internacionalização vão alterando a visão de mundo da empresa, que na tentativa de adequar-se, sente os efeitos positivos e negativos projetados sobre seus recursos estratégicos e seu sistema de gestão.

Indubitavelmente, estes feitos podem ter caráter objetivo ou subjetivo, podendo evoluir numa linha de tempo conforme a empresa vá sentindo os efeitos de sua incursão internacional. Algumas variáveis podem ser analisadas, por exemplo: O *ambiente* que a empresa se encontra vai se tornando conhecido, perdendo o caráter assustador e de alto risco. As *relações* tenderão a se desenvolverem, passando de comerciais para pessoais, conforme a confiança se estabelece, alterando também o sentimento de insegurança. Deste modo, os *critérios* para tomada de decisão vão recebendo as componentes mais subjetivas percebidas pelos participantes do processo. Não se baseando apenas em modelos racionais.

Assim, nos estágios iniciais da internacionalização, as empresas se guiam fortemente por outras empresas, seguido passos, sendo orientados no caminho, copiando a lógica de alguém. Esta padronização trás segurança inicialmente, mas pode ter consequências negativas no longo prazo.

A padronização da estratégia como uma abordagem global é apontada como vantajosa por alguns autores (LEVITT, 1983; OHMAE, 1985). No entanto, pode-se contrapor, utilizando a visão de autores como Di Maggio e Powell (2005), que apontam no sentido de uma burocratização e racionalização causada por um isomorfismo impulsionado por coerção, mimetismo ou normativo. Similarizando as organizações sem, contudo, deixá-las mais eficientes. Esta busca por igualdade para conquista do mercado internacional é impulsionada por muitas razões técnicas objetivas, ou seja, como as outras empresas resolveram seus problemas burocráticos, como pesquisaram mercado, entre outras. Mas, também, por razões subjetivas tais como: confiança, amizade, segurança. A tecnicidade ou mesmo a burocratização, são formas de segurança para a empresa e suas pessoas, pois o ambiente internacional, inicialmente, pode ser desconhecido o que causa medo do novo, aumentando a sensação do risco associado.

O risco da manutenção de um posicionamento isomórfico é a mesmice, ou seja, na igualdade não há diferença nem assimetrias que tragam vantagens competitivas sustentáveis ou diferenciais estratégicos.

Por conseguinte, em estágios iniciais os recursos estratégicos tangíveis podem ser mais fundamentais que outros, principalmente o tamanho e capacidade financeira. Num estágio mais avançado as peculiaridades de alguns recursos tornam-se fundamentais. Movendo-se entre da tangibilidade para a intangibilidade (MOREIRA E FORTE, 2005),



de uma seara mais tecnicista para uma seara em que os valores passam a estarem mais engastados nas percepções e nos sentimentos. O conhecimento, pela sensação de segurança que fornece, passa a ser um elemento importante tanto na manutenção das estratégias internacionais quanto na sua inovação. Alguns autores (CONNER e PRAHALAD 1996, KOGUT e ZANDER 1992, SCHAPER-RINKEL e HOFFMANN, 2001) destacam uma teoria baseada em conhecimento (*knowledge-based theory*), na qual, o conhecimento pode gerar as diferenças necessárias, complementando e criando novas capacidades.

Outros aspectos, por sua vez, começam a contar mais fortemente. A confiança como parte de um relacionamento entre empresas e pessoas das empresas (MCALLISTER, 1995; BARNEY e HANSEN, 1994), torna-se fator considerável num nível avançado de relacionamento empresarial.

O continuum percorrido pelas organizações, no aprofundamento de seu processo de internacionalização, precisa ser entendido, pois a cada estágio na evolução deste processo as estratégias e/ou recursos estratégicos sofrerão modificações exigindo reposicionamento ou novas ênfases. Esta adequação será elemento fundamental na capacidade da empresa adaptar-se, mas em especial na sua capacidade de desenvolver recursos estratégicos importantes para permanecer ou conquistar mercados globais.

Neste contexto, Moraes e Bomtempo (2006) afirmam que a convicção para permanência no cenário competitivo está ligada ao desenvolvimento ou à revigoração de competências internas, capazes de construir a ponte entre os três espaços de tempo: passado – presente – futuro.

Pode-se concluir que a internacionalização está entre as estratégias de maior uso por parte das empresas e que, para a empresa ter êxito, necessita ter e desenvolver recursos estratégicos voltados à internacionalização. De acordo com a lógica de que a internacionalização transcorre num processo progressivo, com maior ou menor velocidade dependendo da empresa, para cada fase de seu processo a empresa precisará adequar seus recursos utilizando-se de seu conhecimento, de sua capacidade de manusear seus próprios recursos, ou mesmo de sua capacidade de investir para a obtenção de recursos estratégicos futuros.

## 2.4 AS IMPLICAÇÕES DO APRENDIZADO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.

O objetivo deste item é discorrer sobre as diversas formas de obtenção e manuseio do conhecimento provenientes das relações entre empresas atuando no mercado internacional, além disto, entender como o conhecimento participa da formação e/ou modificação nos recursos estratégicos.

Assim, é necessário que o conhecimento seja conceituado e compreendido como uma ferramenta de gestão apta a identificar, capturar, disseminar e explorar as potencialidades provindas das relações comerciais entre empresas no mercado mundial.

Torna-se difícil precisar a partir de quando o conhecimento é considerado como uma metodologia organizacional, uma vez que todo o processo empresarial acaba, em algum momento, se abastecendo e promovendo o conhecimento. Uma das primeiras caracterizações da abordagem vem de Drucker (1995) ao entender o conhecimento e o trabalhador do conhecimento como elementos que sustentam o desenvolvimento das organizações na chamada era da informação. O senso comum do “saber é poder” parece se aplicar devido às características particulares que o conhecimento tem e sua capacidade de influenciar todas as partes da empresa agregando valor, bem como promover um desenvolvimento específico para cada empresa a partir de uma lógica própria e das individualidades que a compõe.

Para Argyris (1992) a aprendizagem organizacional deve ser vista como um processo em que os indivíduos da firma detectam erros e os corrigem, fazendo isto reestruturam a teoria em uso da empresa. O autor cita dois tipos de aprendizagem:

1. Aprendizagem em *single-loop*: com objetivos de modificar uma ação de forma imediata baseando-se na capacidade de detectar e corrigir o erro, utilizando-se do conhecimento presente. Seu horizonte de ação é de curto prazo, mais de reação do que pró-ação.
2. Aprendizagem em *double-loop*: que visa promover mudanças mais profundas alterando a visão da firma sobre determinado evento. O circuito duplo permite questionar e refletir sobre a real necessidade e implicações do aprendizado sobre a empresa.

Sweringa e Wierdsma (1995) renovam a questão da aprendizagem apresentando-a como uma composição entre aspectos conscientes e inconscientes tanto de modo formal quanto informal. Para os referidos autores, ainda, o ciclo de aprendizagem pode ser

aprimorado continuamente se o processo for coordenado, dando conta de que a retroalimentação promove melhorias, como defendido neste trabalho, no caso da continuidade na internacionalização.

Senge (1990) lançou a ideia de que a empresa precisa trabalhar seu conhecimento como um corpo, de forma coletiva, como um organismo vivo que cresce e se modifica (DAVENPORT E PRUSAK, 1998), conseguindo fazer frente à volatilidade e dinamismo do ambiente concorrencial.

Senge (1990) propõe um corpo de cinco disciplinas interdependentes, sendo coordenadas pela empresa, permite-a “co-criar seu futuro”, dando conta de que o controle em termos estratégicos passa ser da firma, muito mais do que algo demandado externamente.

1. Domínio pessoal – Abertura do espírito, abertura da mente, autoconhecimento, são modos pelos quais os indivíduos aprendem. O contato com o exterior propicia novas possibilidades ao exigir que as pessoas e empresas abram a mente para novas situações, repercutindo no seu modo de ser e por extensão no da empresa.
2. Modelos mentais – Os modelos mentais são o modo como as pessoas vêem o mundo dependendo dos valores e crenças de cada um. Nesta situação encontram-se aspectos importantes quando da internacionalização da empresa, pois os indivíduos irão se deparar com situações comportamentais que poderão atingir fortemente as crenças individuais. Diferenças raciais e divergências profundas como no caso do oriente médio, comidas e posturas não comuns nos países orientais, são exemplos de cenários que precisam ser administrados por pessoas e empresas que atuam no comércio mundial.
3. Visões partilhadas – A ideia de construir um futuro de forma compartilhada dentro das organizações.
4. Aprendizagem em grupo – É a capacidade que a organização tem de trabalhar em grupo, discutir, propor e argumentar, na busca de objetivos comuns. Este fator pode ser de grande valia quando a empresa utiliza suas ações internacionais como forma de aprendizado.
5. Raciocínio sistêmico – A partir da visão sistêmica a organização poderá coordenar as demais disciplinas melhorando o processo de aprendizagem como um todo.

Para Terra (2005) a Gestão do Conhecimento pode ser vista como um processo de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos. O exercício deste processo gera benefícios econômicos para a

empresa e seus participantes. Percebe-se a visão da Gestão do Conhecimento como um processo com suas etapas, e, em cada etapa, as peculiaridades que as caracterizam e que devem ser coordenadas pela empresa na busca do melhor proveito possível.

Deste modo, as questões sugeridas por Davenport (1996) precisam ser atendidas, quais sejam: - Como o conhecimento é criado e pode ser extraído dos funcionários? - Como é distribuído e como pode ser acessado? - Como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios? Enfim, as metodologias e práticas que as empresas podem usar para que o conhecimento possa fluir e gerar benefícios para a empresa deve ser gerenciado pelas empresas com intuito de alcançar seus objetivos estratégicos.

Considerando o que dizem Nadai e Calado (2005, p.11), que o conhecimento é “obtido somente através das pessoas e das ações, experiências, emoções, valores e ideais do indivíduo, é necessário desenvolver práticas contemporâneas de gestão de pessoas e de conhecimento”, portanto é importante que haja método para que este processo tenha êxito e ajude a firma a desenvolver melhor seu conjunto de recursos.

Assim, se a implantação e utilização da Gestão do Conhecimento forem bem governadas poderá criar uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, considerando que está sustentada nas pessoas e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (QUINN *et al.*, 1997).

Desta maneira, o conhecimento se caracteriza como um elemento importante para contribuir na formação de recursos estratégicos. Este fato é reforçado por Britto *et al.* (2005) que concluem, em seus estudos sobre os recursos e capacidades estratégicos para a internacionalização, que as competências organizacionais são deixadas de serem enxergadas como um estoque de recursos (BARNEY, 1991), mas passam a enxergar a competência organizacional como a capacidade de mobilizar os recursos e capacidades internas que a empresa dispõe.

Este dinamismo associado ao mercado internacional denota com força a visão de capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997), que é a capacidade da empresa em desenvolver, renovar e reconfigurar constantemente o seu estoque de recursos, competências e habilidades conforme evoluem a coordenação das mesma pela empresa.

Muitos autores relacionam o conhecimento com o desenvolvimento e a evolução dos recursos estratégicos (BARNEY, 1991; GHEMAWAT e DEL SOL, 1998; SVEIBY 1998). Neste sentido, Nadai e Calado (2005), afirmam que os gestores devem estar atentos a importância do conhecimento, pois ele pode interferir na posição competitiva da

empresa em que atua, esta atenção faz com que a empresa possa determinar onde se faz necessário maior esforço para gerir seu conhecimento, para que este ativo seja usado em seu pleno potencial, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva e traga resultados melhores à empresa.

Terra (1999) defende com propriedade a tese de que o conhecimento é o recurso econômico mais importante da empresa, até pela sua possibilidade de participar na geração e desenvolvimento de outros recursos.

Assim, o processo pelo qual as empresas lidam com o conhecimento existente e sua interação com os novos conhecimentos a que são expostas são, potencialmente, fontes de informação para modificações em seus recursos estratégicos, na sequência é analisado como se dá o processo de conversão do conhecimento.

#### **2.4.1 A LÓGICA DO PROCESSO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO**

O resultado final em termos de utilização produtiva do conhecimento em benefício da firma passa, necessariamente, por um processo que traduz as diversas formas de conhecimentos para uma linguagem compreensível para o maior número possível de pessoas participantes da firma.

Para Nonaka e Takeuchi (1977), existem dois tipos fundamentais de conhecimento, que é o conhecimento tácito e o explícito. Tácito existe com base nas ações, experiências, vivências, valores e crenças dos indivíduos, portanto este tipo de conhecimento é mais difícil de ser formulado e transmitido, justamente por ter uma componente cognitiva dependente do modo como as pessoas lidam com este conhecimento. Explícito, que são aqueles conhecimentos que podem ser vistos na forma eletrônica, papéis, normas, procedimentos, códigos, entre outros.

Ainda, para Nonaka e Takeuchi (1977), o processo de conversão do conhecimento (SECI) se dá em quatro fases (Figura 4): a socialização, externalização, combinação e internalização, onde ocorre a conversão do conhecimento em suas formas principais, tácito e explícito. O modelo mostra como se pode compreender a natureza dinâmica e o controle da criação do conhecimento. O processo de conversão se dá em forma de espiral crescendo e se alimentando do próprio processo, num ciclo virtuoso.

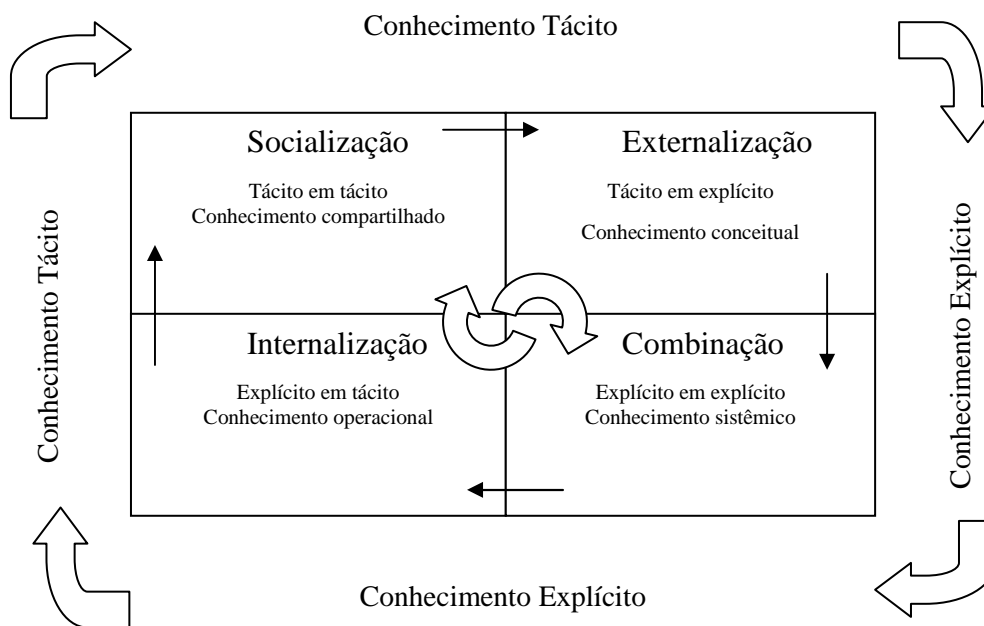


Figura 4 – Modelo SECI para os modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito. Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) .

1. A socialização é a transformação do conhecimento tácito em tácito. Envolve a captura do conhecimento pela proximidade física entre os envolvidos e este processo é largamente suportado através das interações entre fornecedores e clientes. O aspecto chave da socialização é a disseminação, ou seja, o processo de transferir as ideias de alguém ou imagens, diretamente a colegas ou subordinados, compartilhando o conhecimento pessoal.
2. A externalização é o processo de expressão do conhecimento tácito, sua tradução em formas compreensíveis que possam ser entendidas e usadas por outros, portanto explícito. Os dois fatores chaves que suportam a externalização são a articulação e a tradução do conhecimento. - Articulação é a conversão do tácito em explícito envolvendo técnicas que auxiliam a expressão de ideias e imagens como palavras, conceitos, linguagem figurada (metáforas, analogias e narrativas) e visual. Diálogos suportam fortemente a externalização. – Tradução do conhecimento tácito de clientes ou especialistas em formas entendíveis pela empresa, isto pode demandar raciocínio dedutivo/indutivo ou inferência criativa.
3. A combinação envolve a conversão do conhecimento explícito em um conjunto mais complexo de conhecimento explícito isto acontece quando um conhecimento explícito pode ser combinado com outro gerando um

novo, também explícito. Nesta fase o fator chave é a comunicação disseminação e a sistematização do conhecimento.

4. A internalização ocorre quando o conhecimento explícito é convertido em tácito. Ele é criado através da leitura e interpretação dos conhecimentos explícitos que estão em manuais, livros, normas, procedimentos, comunicados da empresa e internalizados pelos indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1998) sugeriram cinco condições necessárias para que a empresa percorra a espiral em busca do conhecimento: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Intenção, como é o que a empresa pensa a respeito do conhecimento e suas possibilidades, suas aspirações em relação ao conhecimento. Portanto, é associado ao processo estratégico atribuindo valor e veracidade ao conhecimento. Relaciona-se ao processo de identificação, aquisição, retenção e utilização do conhecimento.

Autonomia, com que liberdade os indivíduos poderiam produzir novas formas e novos conhecimentos no sentido de melhorar e alcançar os objetivos da firma.

Flutuação e caos criativo se relacionam com as mudanças na empresa, tem a ver com a desestabilidade que perturbasse e desacomodasse, promovendo a manutenção do foco e não permitindo que as pessoas fossem levadas a não perceber as alterações do ambiente, percebê-las tardiamente.

Redundância é a intencionalidade em compartilhar as informações com o maior número de pessoas do que poderia parecer necessário, na intenção de que se reverta em capacidade de utilização melhor a posterior.

Variedade de requisitos se refere à capacidade dos indivíduos responderem de forma efetiva as demandas organizacionais. Conforme a empresa forneça acesso e transparência às informações, os indivíduos poderão compreender e utilizar em todas as partes da empresa.

Nonaka e Konno (1998) ampliaram o modelo SECI e adicionaram o conceito de “*ba*”. Os autores argumentam que as empresas precisam ter um “local” que permita a criação e a transformação do conhecimento, ou seja, um ambiente propício ao desenvolvimento do conhecimento, este local é o “*ba*”. Uma palavra de origem japonesa que significa o espaço no qual algo acontece. Para os autores a espiral de evolução da conversão do conhecimento (Figura 4), modelo SECI/*ba*, explica como é o processo de transformação e/ou conversão do conhecimento nas suas diversas formas. Explica, também, que este processo ocorre no “*ba*” e que o conhecimento é gerenciável a medida

que o corpo gerencial promove e abraça a ideia da criação do conhecimento, dando conta de que a gestão e o envolvimento no processo que trata do conhecimento aprimora as possibilidades de sua eficácia.

Melkas e Harmaakorpi (2008), apontam que o modelo SECI/ba representa bem organizações que possuem lideranças definidas e uma estrutura hierárquica para a tomada de decisão e controle no processo de criação do conhecimento. No entanto, os autores propõem um modelo mais adequado para as organizações que não apresentam estas características. Como pode ser o caso de empresas conduzindo processo de internacionalização no ambiente deste estudo, por isto o modelo adaptado do SECI/ba proposto por Melkas e Harmaakorpi (2008) Figura 5 é mais adequado.

O modelo chama-se “*rye bread*” devido a similaridade com um pão de centeio. No modelo (Figura 4), o processo de criação do conhecimento modifica os ativos de conhecimento e é conduzido por uma visão de conhecimento no centro do modelo.

Embora o modelo conceitual seja projetado para descrever como promover o aprendizado coletivo e inovação em redes, usando a base de recursos regionais, pode ser usado no presente estudo para verificar sua aplicabilidade

O modelo considera dois aspectos: Visualização e Potencialização. Visualização tem a ver com um *ba* de imaginação, que é a passagem do conhecimento auto-elevado para tácito, devido ao conhecimento auto-elevado ser incorporado a partir do abstrato para visões, sentimentos, modelos mentais, etc. Potencialização tem a ver com um *ba* projetado ou futuro, é a passagem do tácito para o auto-elevado, devido ao conhecimento tácito ser desincorporado formando base sensível para que as pessoas possam ver o que não existe ainda, ver o potencial.

No modelo “*rye bread*” é adicionado o conceito de conhecimento “*self-transcending*” (SCHARMER, 2001 apud UOTILA E MELKAS, 2007), numa tradução livre “auto-elevado”, que é o conhecimento tácito antes da sua incorporação definitiva, ou seja, a habilidade de pressentir o potencial de um determinado conhecimento. Metaforicamente, Scharmer lembra a frase de Michelangelo em relação a sua escultura de David, em que diz “David sempre esteve lá (na rocha) eu apenas retirei da rocha o que não era David”. O desafio dos líderes de hoje é onde encontrar, em seu ambiente de negócios, um potencial novo David e como retirar o que não for David.



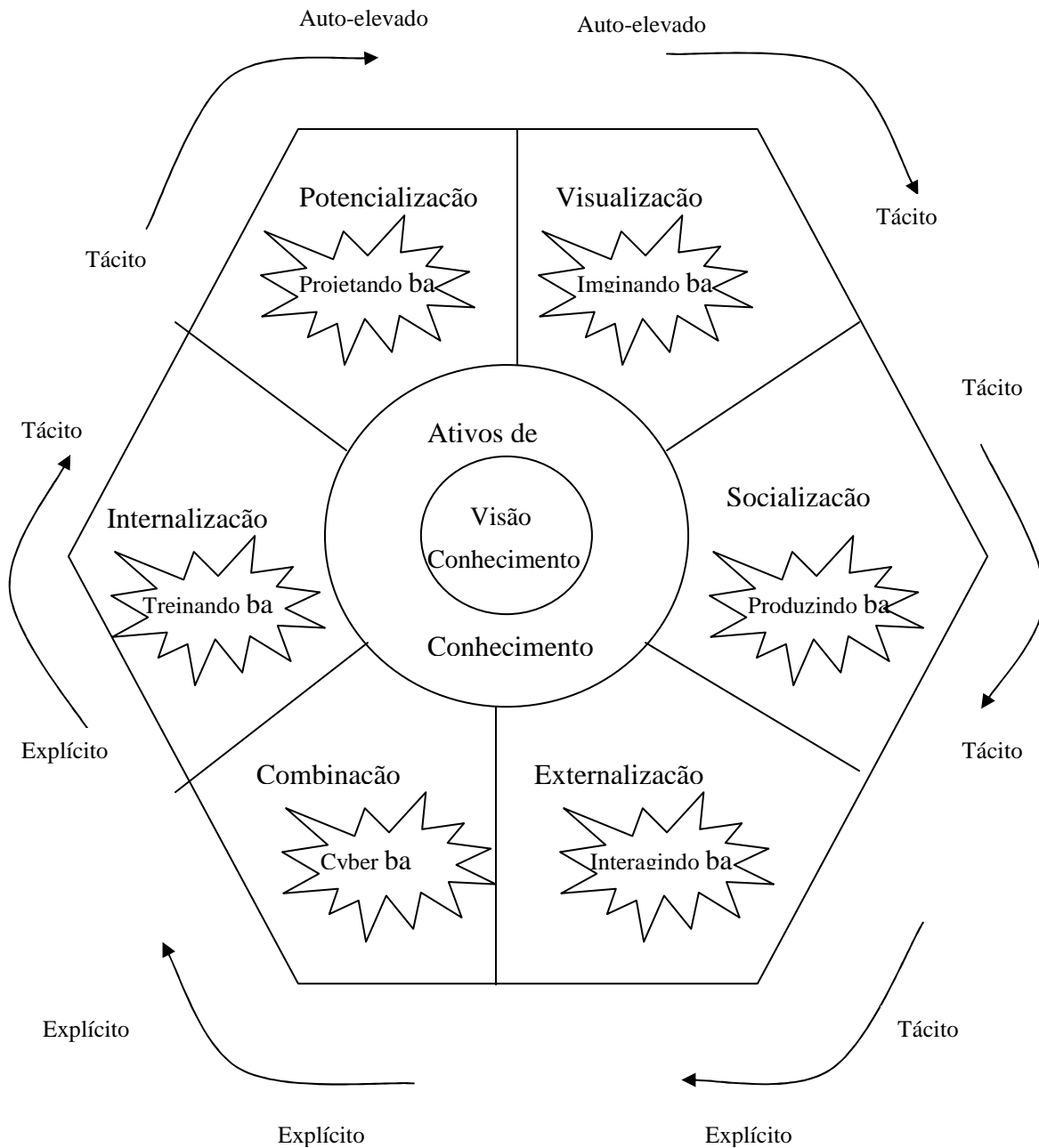


Figura 5 - Modelo de gerenciamento do conhecimento "rye bread".  
 Fonte: Adaptado de Melkas e Harmaakorpi (2008).

O modelo de Melkas e Harmaakorpi (2008) Figura 5, considera uma evolução das quatro formas propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), para diferentes tipos de *ba*'s.

- De Socialização para Produzindo *ba*, cria um entendimento comum e um capital social entre os membros do grupo.
- De Externalização para Interagindo *ba*, é a expressão do conhecimento tácito e sua tradução para formas compreensíveis, sendo o diálogo peça chave para esta conversão do conhecimento.

- De Combinação para Cyber *ba*, combina novos conhecimentos explícitos com a informação existente, gerando novos conhecimentos e conhecimentos explícitos sistematizados.
- De Internalização para exercendo *ba*, facilita a conversão do conhecimento explícito em tácito.

Diferentes tipos de processo de conhecimento necessitam de diferentes tipos de *ba's*, nos quais, cada uma das quatro fases do modelo SECI/*ba* corresponde a um *ba* específico.

Em resumo, o tratamento do conhecimento e seus desdobramentos fazem parte do dia a dia empresarial. Como transformar o conhecimento disponível em modificações na forma da empresa e de seus participantes agirem tem sido um desafio imposto aos gestores.

Neste contexto, a seção seguinte apresenta um instrumento que auxilia as empresas e seus gestores na tarefa de absorver e disseminar os novos conhecimentos disponíveis internalizando-o e integrando-o aos seus recursos.

#### **2.4.2 A CAPACIDADE ABSORTIVA**

A qualidade e eficácia do aprendizado obtido pelas empresas são relacionadas com a capacidade da empresa de absorver e coordenar este aprendizado, transformando-o em ações para o cumprimento de seus objetivos. Muitos autores (COHEN e LEVINTHAL, 1989, 1990, 1994; LANE *et al.*, 2002, 2006; ZAHRA e GEORGE, 2002), têm apontado a capacidade absorptiva como um dos construtos mais importantes para a pesquisa sobre o conhecimento e sua forma de se integrar as capacidades da empresa.

Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) apresentaram e desenvolveram conceito seminal de capacidade absorptiva, como sendo a habilidade de reconhecer o valor no novo, na informação externa, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais. Ou seja, um processo de identificação, compreensão e exploração do conhecimento adquirido. Para estes autores existe diferenças entre a capacidade absorptiva organizacional e a capacidade absorptiva individual de seus participantes em absorverem conhecimentos externos, embora a capacidade da empresa dependa da capacidade de seus membros.

Os autores argumentam que a capacidade absorptiva é um processo “*path dependence*” devido a duas situações: Propriedade de acumular conhecimento, na qual o conhecimento pré-existente pode ajudar no tempo seguinte, assim também a posse de uma expertise pode fazer com que a empresa tenha melhor percepção e avaliação de

tecnologias intermediárias, mas, se não houver a capacidade absorptiva e ocorrer um movimento rápido no mercado a empresa poderá não perceber; Propriedade de entender os investimentos, situação em que o não investimento inicial em alguma expertise de determinada área, pode impedir o desenvolvimento de capacidades nesta área, mantendo a empresa “*locked-out*” ou presa num curso fora de uma área.

Este fato se revela de maior importância se a empresa estiver em ambientes de rápidas mudanças nos quais a não percepção, ou percepção tardia, conduzem a perda de competitividade. Mesmo que a empresa entenda que haja necessidade de investimento, se isto for feito tardiamente pode não surtir o efeito desejado. Neste sentido, Cohen e Levinthal (1990), argumentam que uma capacidade absorptiva pode ser “comprada” em parte pela contratação de algum funcionário ou treinamento, mas nos casos específicos da empresa como, por exemplo, projeto ou inovação, precisa ser desenvolvido internamente. Assim, também, Quinn (1999) sugere que se uma firma não possui uma competência importante deve adquiri-la, sugere ainda que as empresas devam verificar o *trade-off* sobre o tipo de competência que deve desenvolver ou comprar.

Outro aspecto abordado por Cohen e Levinthal (1990) é de que o conhecimento anterior permite e facilita a assimilação e exploração de um novo conhecimento, de tal sorte que alguma parte do novo conhecimento deveria guardar alguma similaridade com conhecimentos anteriores para tornar a absorção mais efetiva.

Alem disto, para estes mesmos autores, a capacidade absorptiva depende de fatores como a estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a empresa com suas partes, também da forma como é distribuída dentro da organização, através do compartilhamento de linguagem, símbolos e formas utilizadas. Esta capacidade pode ser facilitada se a empresa dispuser de um facilitador *gatekeeper* (ALLEN e TUSHMAN, 1977 apud COHEN e LEVINTHAL, 1990, p.132), que é a pessoa que facilita a comunicação e a passagem do conhecimento pelas fronteiras da organização, principalmente quando a diferença de conhecimento dos indivíduos internos e externos a empresa for grande.

Para efeito deste estudo o conceito para capacidade absorptiva provem do trabalho de “reificação” do construto de capacidade absorptiva feito por Lane, Koka, e Pathak (2006, p.836) que sumarizam dizendo: “é a habilidade para identificar e atribuir valor ao conhecimento externo, assimilá-lo e comercialmente aplicá-lo”. Portanto, o sentido da eficácia da Capacidade Absortiva está ligado a sua aplicabilidade comercial, ou seja, que uso a empresa faz e retira deste conceito, se é eficaz ao gerar valor para si a partir dos conhecimentos novos adquiridos.

### 2.4.2.1 IMPLICAÇÕES DO CONSTRUTO ACAP PARA AS EMPRESAS.

Lane *et al.* (2002) afirmam que desenvolver e manter a capacidade absorptiva é crítico para a sobrevivência de longo prazo da empresa, pois a capacidade absorptiva pode reforçar, complementar, ou refocar a base de conhecimento da empresa.

Zahra e George (2002) entendem que mesmo com o crescimento do uso do construto de capacidade absorptiva (ACAP) algumas limitações persistem. As limitações se referem à ambiguidade e diversidades dos conceitos provocando dificuldades nos estudos empíricos realizados. Ao revisarem a literatura os autores consolidam estudos anteriores sobre a capacidade absorptiva apontando quatro dimensões (Quadro 2), sendo estas formadas por componentes principais que estruturam a dimensão na qual são atribuídos papel e importância para todos os componentes. As dimensões estão listadas na sequência.

- aquisição: como os conhecimentos externos são identificados e adquiridos;
- assimilação: rotinas e processos que permitem a empresa analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida;
- transformação: trata-se de desenvolver e refinar rotinas que facilitem a combinação dos conhecimentos recém obtidos com os antigos;
- exploração: permite a empresa refinar, estender e alavancar competências existentes ou criadas pela incorporação do conhecimento adquirido. Embora estas capacidades guardem aspectos comuns e tenham a mesma finalidade nas empresas, sofrem efeitos de forma diferentes por terem caminhos e diferentes formas de desenvolvimento.

Dimensão/Capacidade	Componentes	Papel e Importância
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento anterior</li> <li>• Conhecimento anterior</li> <li>• Intensidade</li> <li>• Velocidade</li> <li>• Direção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escopo de busca</li> <li>• Esquema perceptivo</li> <li>• Novas conexões</li> <li>• Velocidade do aprendizado</li> <li>• Qualidade do aprendizado</li> </ul>
Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação</li> <li>• Compreensão</li> <li>• Aprendizado</li> </ul>
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalização</li> <li>• Conversão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia</li> <li>• Recodificação</li> <li>• Bi-associação</li> </ul>
Exploração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso</li> <li>• Implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência Central</li> <li>• Colheita de recursos</li> </ul>

Quadro 2 - Dimensões da ACAP, adaptado de Zahra e George (2002).

Neste sentido, os autores propuseram, então, uma reconceitualização e ampliação do conceito de capacidade absorptiva (ACAP), como sendo uma capacidade dinâmica (TEECE *et al.*, 1997) intrínseca à criação e utilização do conhecimento, que fazem com que a empresa tenha a habilidade de obter e sustentar uma vantagem competitiva. Na reconceitualização sugerida duas visões devem compor a Capacidade Absortiva, que são: a capacidade potencial (PACAP) e a realizada (RACAP) (ZAHRA e GEORGE, 2002).

A capacidade potencial compreende as fases de aquisição e assimilação, seria como um funil (Figura 6) que conduz a novidade e diversidade do conhecimento (Melkas e Harmaakorpi, 2008) externo para dentro da empresa. A capacidade realizada foca a transformação e exploração do conhecimento externo obtido, ou seja, a operacionalização transformando o conhecimento em ação e resultado.

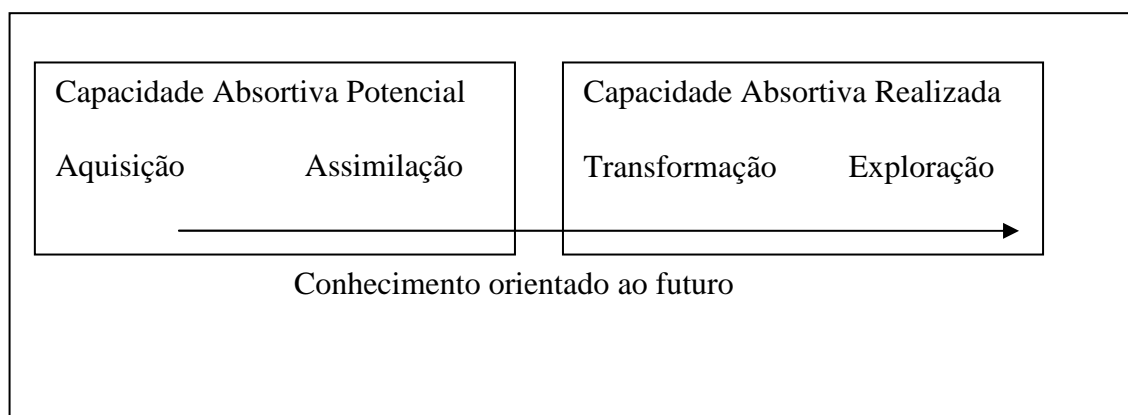


Figura 6 - Relação entre Capacidade Absortiva Potencial e Realizada  
Adaptado de Melkas e Harmaakorpi baseado em Zahra e George (2002) e Uotila *et al.* (2006)

Para Zahra e George (2002) a capacidade potencial tem recebido menos importância, em termos de estudos empíricos, do que a realizada. Esta disfunção deveria ser resolvida, pois a capacidade potencial é que permite a empresa ser mais flexível estrategicamente e ter graus de liberdade para se adaptar e envolver-se em ambientes competitivos, possibilitando a empresa sustentar uma vantagem competitiva.

Em termos, a PACAP deixa a firma pronta para adquirir e assimilar os conhecimentos externos capacitando-a a dar valor à informação, compreendendo seu potencial de transformar sua base de conhecimento. A RACAP reflete a capacidade de a firma alavancar o conhecimento que foi absorvido (ZAHRA e GEORGE, 2002). A razão entre PACAP e a RACAP dá origem ao fator de eficiência ( $n$ ), relacionado à capacidade e eficiência da empresa de transformar o conhecimento potencial em conhecimento possível de ser usado. Pode-se concluir que a existência do fator de eficiência mostra que as

empresas possuem níveis variados de habilidade para identificar, dar valor e transformar conhecimento, além disto, o RACAP está mais diretamente ligado com o desempenho da empresa por ter a ver com a exploração do conhecimento obtido e sua transformação em resultado.

Em relação ao composto PACAP e RACAP, Zahra e George (2002) finalizam seus estudos fazendo uma série de proposições, relacionando os aspectos da capacidade absorptiva com a vantagem competitiva para a empresa:

- A exposição da firma a fontes externas de conhecimentos diversos e complementares, maior a oportunidade para desenvolver PACAP.
- A experiência irá influenciar o desenvolvimento da PACAP, visto influenciar os locais de procura, o desenvolvimento da “*path dependence*”, as capacidades de aquisição e assimilação de conhecimentos gerados externamente.
- A ativação de gatilhos (*triggers*) irá influenciar o relacionamento entre as fontes de conhecimentos e experiência e PACAP. Especificamente, a fonte de ativação de um gatilho influencia o local de procura das fontes externas de conhecimento, enquanto a intensidade do gatilho irá influenciar o investimento no desenvolvimento das necessidades a serem adquiridas e na assimilação.
- A utilização de mecanismos sociais reduz o *gap* entre PACAP e RACAP, com isto aumenta o fator de eficiência (*n*). A integração social diminui as barreiras ao compartilhamento de informações enquanto aumenta a eficiência das capacidades de assimilação e transformação.
- Firms com capacidades bem desenvolvidas de transformar e explorar os conhecimentos (RACAP) são mais prováveis de alcançarem vantagens competitivas através da inovação e desenvolvimento de produto do que aquelas com menos desenvolvimento de capacidades.
- Firms com capacidades bem desenvolvidas de aquisição e exploração do conhecimento (PACAP), são mais prováveis de alcançar vantagem competitiva sustentável devido à maior flexibilidade na reconfiguração de seus recursos base e na capacidade de desenvolvimento rápido a baixos custos do que aquelas com capacidade menos desenvolvidas.

- A forma de apropriação regula o relacionamento entre RACAP e vantagem competitiva sustentável, especificamente por:
  - Sob forte regime de apropriação, irão ser significantes e positivos o relacionamento RACAP e a vantagem competitiva sustentável, devido ao alto custo associado com a imitação.
  - Sob fraco regime de apropriação, irão ser significantes e positivos o relacionamento entre RACAP e a vantagem competitiva sustentável somente quando as firmas protegerem seus conhecimentos através de mecanismos de isolamento. Caso contrário, o relacionamento será fraco ou inexistente.

Assim as três primeiras proposições e a sexta se relacionam a capacidade da PACAP de alavancar a empresa a partir do conhecimento. A quinta e a sétima proposições relacionam a RACAP com a sustentabilidade das vantagens competitivas. A proposição quatro aborda o efeito das interações sociais como elemento indutor da eficiência da PACAP e RACAP, portanto mostra este elemento como o crítico do processo.

A partir do resultado e análise das proposições feitas por Zahra e George (2002), pode-se depreender que o conhecimento, advindo do processo de internacionalização, promoverá modificações sobre os recursos estratégicos deixando a empresa com maior ou menor sustentabilidade em suas vantagens competitivas. Deste modo, o estudo de como a capacidade absorptiva auxilia as empresas a absorverem novos conhecimentos e internalizá-los, modificando seus recursos estratégicos, permitirá aos gestores se utilizarem deste instrumento cotidianamente aprimorando a eficiência da gestão empresarial.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Kerlinger (1979), a planificação da estrutura da investigação permite a obtenção das respostas para a pergunta de pesquisa, portanto o projeto de um estudo científico requer um delineamento deste seu planejamento até as análises finais dos dados obtidos.

O modo pelo qual um processo de pesquisa é estruturado, desde a procura pelo referencial teórico até o final do estudo é, no conceito de Collis e Hussey (2005), a metodologia.

A metodologia deste estudo é composta por duas etapas: na primeira etapa é apresentado o framework de pesquisa, no qual é mostrado o desenho que conecta os elementos estudados; na segunda etapa pode ser vista a descrição da metodologia utilizada com os fatores que orientaram a sua escolha.

#### 3.1 FRAMEWORK DE PESQUISA

Este capítulo visa mostrar o framework de pesquisa proposto (Figura 7) e as interligações entre seus componentes com base nas teorias estudadas. O framework propõe a análise dos efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos, a luz da teoria “*path dependence*”, que considera os efeitos da história sobre a formação dos recursos estratégicos, e do aprendizado, que considera a entrada de novos conhecimentos e suas implicações como fundamentais para que os recursos estratégicos se formem ou se mantenham estratégicos.

O framework considera os seguintes pontos:

- a) A internacionalização como pano de fundo e ambiente de análise, promovendo modificações e recebendo as ações dos recursos modificados;
- b) Os Recursos Estratégicos (RE) tangíveis e intangíveis, nos quais as modificações são analisadas;
- c) Os eventos históricos (“*path dependence*”, *PD*), que promovem modificações sobre os Recursos Estratégicos e a entrada de novos conhecimentos na empresa (ACAP);
- d) A Capacidade Absortiva (ACAP), com foco em seus componentes PACAP e RACAP, através da qual o conhecimento se insere nos Recursos Estratégicos;



- e) O tempo, como fator fundamental para a reconfiguração dos recursos e que será considerado em três momentos; passado, presente e futuro.

Para entendimento da lógica do framework (Figura 7), considera-se que os recursos estratégicos (RE) são fundamentais para as estratégias de internacionalização da empresa (BARNEY, 1991; FLEURY e FLEURY, 2003).

Cabe destacar que, conforme Wilk (1997), os recursos estratégicos ou mesmo as competências essenciais são produtos de acertos e erros desenvolvidos e acumulados no decorrer do tempo. Diante disso, a dependência de caminho ou “*path dependence*” (PD) torna-se um importante elemento que altera a base de conhecimento da empresa, afetando e/ou influenciando o processo de desenvolvimento de competências e recursos estratégicos, fornecendo-lhes maior ou menor grau de qualificação. Assim, os recursos estratégicos são afetados pelo conceito de dependência de caminho, sejam por decisões, modificações, imposições ou outra forma de interferência do passado. Portanto, existe uma forte interação que sujeita o processo de modificações sobre os recursos estratégicos à lógica da dependência de caminho

Zen e Fensterseifer (2008) sustentam que o processo de internacionalização influencia no desenvolvimento de novos recursos estratégicos da firma e também influenciará na estratégia realizada pela empresa no mercado local. Como decorrência da internacionalização, novos conhecimentos são disponibilizados e podem ser absorvidos pela empresa. Assim, o framework (Figura 7), contempla a entrada de novos conhecimentos de acordo com a ótica do modelo de Capacidade Absortiva, apresentada anteriormente (Figura 6, p.61), e admite a influência da “*path dependence*”. O uso deste conhecimento, a partir de modelos mentais próprios de cada pessoa e, por conseguinte, de cada empresa, pode contribuir para a formação de um recurso estratégico difícil de ser imitado, repetido ou adquirido, podendo fornecer os atributos de valor, raridade, difícil imitação e difícil substituição (BARNEY, 1991).

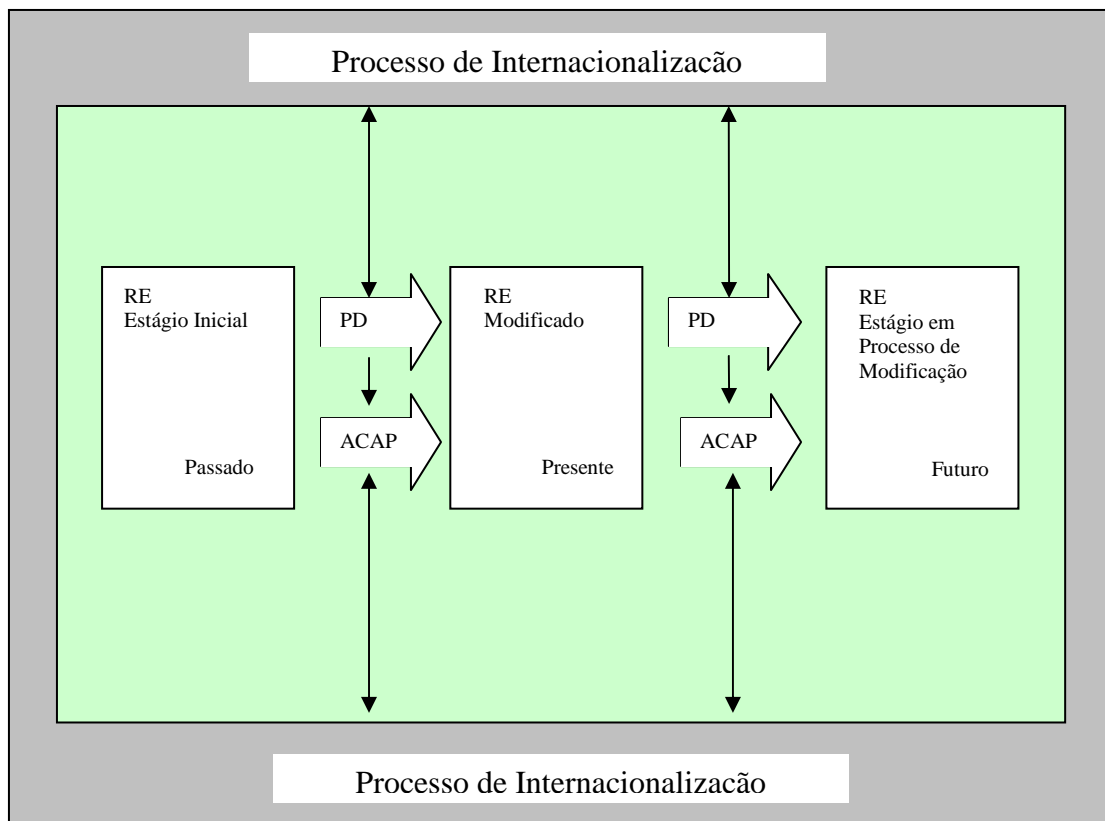


Figura 7 - Framework de pesquisa

Simbologia utilizada. RE: Recursos Estratégicos; PD: *Path Dependence*; ACAP: Capacidade Absortiva

No ambiente internacional as questões mercadológicas se ampliam em função do ambiente concorrencial ser intenso e volátil, exigindo que as ações sejam tomadas de forma rápida e eficaz. Com isto, exige-se da empresa e de seus participantes que aprendam, disseminem e façam uso do conhecimento na mesma velocidade que o ambiente exige. Isto fará com que seja superada uma deficiência apontada em relação à teoria dos recursos (RBV) que é sua ligação com ambientes que permanecem relativamente fixos (BARNEY, 1977), não sendo este o caso de empresas competindo no mercado internacional, a mercê de variáveis da conjuntura econômica mundial com todas as facetas geopolíticas.

As possibilidades para a entrada de novos conhecimentos (ACAP) e do surgimento de eventos a luz da teoria “*path dependence*” na organização se dão em dois momentos, até porque a internacionalização é uma via de duas mãos: primeiro, as empresas recebendo algum tipo de produto ou serviço do exterior. Segundo, o caminho inverso, as empresas levando algum tipo de serviço ou produto no exterior.

Sob o primeiro ponto de vista, o de buscar soluções no exterior a empresa encontrará uma das seguintes opções: desenvolvimento de produto/serviço para substituir

algum item importado; incorporação de produto/serviço em seus bens de produção; importação de um bem para seu uso enquanto empresa; importação de um produto ou serviço para posterior revenda; execução de alianças estratégicas para melhorar seu desempenho nacional. O tipo de aliança estratégica aqui considerada são as que ocorrem quando duas ou mais organizações decidem conjugarem seus esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (JOHANSON E MATTSSON, 1988), ou seja, não é uma questão oportunista, mas um objetivo a ser trabalhado. Ainda sobre redes, Eiriz (2001) propõe uma tipologia de alianças em três domínios de cooperação, comercial, técnico/produção, financeiro, dividindo-os em dezesseis tipos de cooperação, as quais esclarecem as formas de cooperação entre as empresas: (i) Comercial: grupo de exportadores; acordo de distribuição; acordo de representação; central de compras; franquia; assistência comercial; (ii) Técnico/produção: consórcio entre empresas; assistência técnica; subcontratação; acordo de produção conjunta; acordo de desenvolvimento; licenciamento e patentes; (iii) Financeiro: aquisição de empresas; participação minoritária; *joint-venture*; fusão

Sob o segundo ponto de vista, o de levar soluções para o exterior à empresa se propõe atender alguma demanda fora de seu país, podendo ser: exportar bens/serviços de sua fabricação; internacionalizar parte de suas atividades; executar alianças estratégicas para melhorar seu desempenho no exterior.

Esta caracterização dos tipos de ações que podem ocorrer no mercado externo se faz necessário devido a haverem implicações diferentes para cada uma delas em termos de conhecimento, embora haja similaridades entre as mesmas.

A empresa deve dar a devida importância ao aprendizado e por extensão a necessidade de se gerir o conhecimento por ele ser fator determinante na constituição e desenvolvimento dos recursos estratégicos. O conhecimento obtido durante as fases da internacionalização pode transcender a lógica mecanicista, podendo, inclusive, modificar o comportamento psicológico (redução do medo de novos mercados ou clientes) da empresa e sua postura frente às decisões no mercado externo e interno.

Na sequência, procede-se a análise dos dois modos de internacionalização, a entrada e a saída de produto/bens ou serviços, para fornecer subsídios ao estudo empírico, em especial ao instrumento de pesquisa.

O primeiro modo, a entrada de produtos/serviços ou internacionalização “para dentro”, trata da identificação, procura e aquisição de produto ou serviço proveniente do exterior, atendendo a quatro situações básicas:

- a) Desenvolvimento de produto/serviço para substituir algum item importado sem similar nacional.

A política governamental muito difundida nas décadas de 60 e 70 (Benício e Teixeira, 1999) que permitiu o aparecimento de muitos ramos de negócios no Brasil e ainda pode ser uma alternativa empresarial. Nesse caso, a empresa ao pretender substituir um produto proveniente do exterior precisará entender o funcionamento do bem, encontrar uma forma de produzir e vender buscando obter algumas vantagens em custos e/ou funcionalidade. Esses passos demandarão pesquisa, análise, discussões, desenvolvimento de projeto, processos, nos quais as modificações poderão repercutir senão no todo em parte da empresa. Por exemplo, a pré-análise do bem em termos de funcionalidade, em que materiais poderão ser desenvolvidos e quais deverão ser as condições desses materiais, podem conduzir à empresa a inovação no projeto ou no processo.

- b) Importação de um bem para seu uso enquanto empresa.

A empresa ao importar um produto/serviço para seu uso necessita estudá-los desde a decisão de importar, caso não seja uma simples reposição de bens, recebendo informações de fontes e formas diferentes do mercado nacional. A escolha inicial e requisitos preliminares, a verificação das condições de funcionamento e a observação da adaptabilidade para a sua situação, se sucedem, colocando a empresa e seus participantes frente a novas relações e conseqüentemente novos aprendizados. Este processo de analisar o uso do bem sem tê-lo recebido a partir de catálogos, imagens, feiras, visitas, ou outra forma de acesso é um exercício de aprendizado importante. De forma contínua os contratos de compra e suas demandas de prazo, valores e garantias, o treinamento necessário para o funcionamento nas condições previstas, bem como as questões burocráticas governamentais envolvidas, complementa o conjunto de informações que poderão se transformar em conhecimento tácito ou explícito para a empresa.

- c) Importação de um produto ou serviço para posterior revenda.

Importação de um produto/serviço para incorporação em um produto/serviço produzido pela empresa no Brasil. Situação em que as empresas precisam desenvolver o objeto da importação, homologar, verificar aspectos de qualidade tanto do objeto quanto da empresa fornecedora. Além disto, aspectos financeiros, legais e contratuais devem ser analisados como forma de diminuir os

riscos e estabelecer um processo de confiança mútua, uma vez que a empresa brasileira irá se responsabilizar pelo resultado do produto final.

- d) Execução de alianças estratégicas para melhorar o desempenho da empresa no mercado interno. A utilização de alianças estratégicas para suprir a necessidade da empresa em algum recurso (comercial, técnico/produção, financeiro) tem sido um expediente de muita valia para as organizações. A formação de *joint venture*, para atuação como distribuição, para parceria em desenvolvimento de produtos, contratos de licenciamento de fabricação de produtos, assistência técnica, com vistas à atuação no mercado interno são algumas possibilidades que as empresas nacionais têm para estabelecer algum tipo de aliança estratégica com empresas do exterior.

O segundo modo trata da saída de produtos/serviços em de três situações.

- a) Exportação de produtos/serviços.

A exportação tem sido pauta importante em todos os planos de governo do Brasil como forma de impulsionador a atividade industrial. As discussões passam por identificação e escolhas dos pontos para fomento dos órgãos governamentais tais como: subsídio, isenções fiscais, ajuda técnica e outras vantagens, bem como, o combate as barreiras comerciais (técnicas, econômicas, fitossanitárias), impostas pelos países alvos. Exemplo disto pode ser visto no site oficial ([www.aprendendoaexportar.gov.br](http://www.aprendendoaexportar.gov.br)), no qual muitos elementos são informados para que as empresas que estejam num primeiro estágio, pensando em exportar, tenham informações mínimas a respeito do processo e suas vantagens. No site são mostradas chamadas que incentivam a exportação mostrando vantagens como a que diz “quando uma empresa passa a exportar ela obtém melhoras significativas, tanto dentro da empresa (novos padrões gerenciais, novas tecnologias, novas formas de gestão, qualificação da mão de obra, agregação de valor à marca) quanto fora (melhoria da imagem: frente a clientes, fornecedores e concorrentes)”. Afirmando, que quando empresa torna-se exportadora sua imagem muda, que o nome e a marca da empresa passam a ser uma referência em relação à concorrência, e que a empresa passa a ser vista como uma empresa de produtos de qualidade.

Portanto, para as empresas, muitas são as razões que as movem no sentido da exportação. Compensar ociosidade interna, ampliar mercados, obter parte de seu faturamento em outra moeda, ampliar sua base de conhecimento, absorver tecnologia, diminuir a carga tributária (MINERVINI, 1991).

Para Reid (1981), o processo de exportação tem cinco estágios: prontidão (conscientização) para exportação; intenção de exportar; experimentação; avaliação e aceitação. Mesmo que, normalmente, esses estágios aconteçam num processo sequencial no tempo, por vezes podem ocorrer juntos ou quase ao mesmo tempo como no caso das *Born globals* (RENNIE, 1993).

Ainda para Reid (1981) todos os estágios têm características próprias. No primeiro estágio, a empresa precisa discernir entre risco e oportunidade da exportação, superar seus medos de contatar novas culturas, expor seus bens e sua empresa, atender demandas burocráticas e contratuais, enfim, relacionar-se com um mundo novo. No segundo tratar das expectativas e suas motivações quanto à contribuição das exportações. No terceiro a empresa se depara com a busca por clientes e vendas que lhe permita ter as primeiras experiências com o mercado externo. No quarto estágio avalia os retornos (podem ser em tecnologia, conhecimento, lucratividade). No quinto a empresa decide pela adoção ou rejeição do modelo. Nota-se aqui, uma similaridade de modelos com a escola comportamental de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1997) em termos de processo.

Em todos os momentos que a empresa está tratando com a exportação, está em frente a situações diferentes das normalmente encontradas no mercado interno. São documentos (normas, desenhos, correspondência, padrões) em outra língua, com simbologia própria. Além disso, os contatos pessoais a partir de aspectos culturais que por vezes podem ser conflitantes, e que precisaram ser entendidos para serem administrados em busca dos objetivos empresariais (MINERVINI, 1991).

b) Internacionalizar parte de suas atividades.

Conforme as empresas ampliam suas ações no mercado internacional, podem almejar uma maior autoridade e grau de controle (ANDERSON e GATIGNON, 1986) sobre estas ações. Na consideração de que o início das atividades foram algum tipo de exportação direta ou indireta e que a continuidade das atividades trouxe a empresa maturidade suficiente em termos de recursos, conhecimento e expertise para atuar no mercado internacional, a empresa pode pretender expandir suas ações investindo no estrangeiro, internacionalizando parte de suas atividades.

c) Execução de alianças estratégicas para melhorar sua performance no exterior.

A utilização de redes de cooperação tem sido explorada por muitos autores (FENSTERSEIFER, 2000; FLEURY e FLEURY 2003; JOHANSON e MATTSSON, 1988). Fleury e Fleury (2003) argumentam que a competitividade dentro da nova economia esta fundamentada muito mais em redes (eficiência coletiva) do que em

eficiência individual, e que a participação das empresas brasileiras em redes inter organizacionais, somado as competências organizacionais aumentam a competitividade internacional para as empresas.

Para Johanson & Mattsson (1988), a internacionalização através de redes é um processo no qual as relações entre os parceiros são estabelecidas de forma contínua, desenvolvidas, mantidas e por vezes dissolvidas, com o objetivo de atender as demandas das empresas. Os autores enfatizam o aprendizado gradual e desenvolvimento do conhecimento de mercado, através da interação por redes, como forma de gerar condições melhores no processo de internacionalização.

Para Fensterseifer (2000) a internacionalização é um imperativo, e a utilização de redes de cooperação um instrumento eficaz com um *trade-off* favorável. Para o autor, mesmo que poucas empresas brasileiras tenham uma estratégia de internacionalização, observa-se que a maioria destas faz uso cada vez maior de alianças e parcerias, objetivando alavancar os recursos necessários à configuração internacional de suas atividades produtivas.

Assim, todas as atividades que envolvem o comércio exterior expõem a empresa a situações diferentes das do mercado nacional. Esta exposição, potencialmente, é fonte de entrada de novas oportunidades de conhecimento que poderão alterar ou mesmo incentivar o surgimento de recursos estratégicos voltados ao mercado externo, promovendo a capacidade competitiva da empresa. Portanto, as empresas podem sistematizar a absorção dos novos conhecimentos provinda de suas ações no mercado mundial para adquirirem novas capacidades ou sustentarem as suas vantagens existentes.

### **3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Segundo Roesch (2005), a escolha da metodologia a ser adotada em uma pesquisa pode ser qualitativa e/ou quantitativa, uma vez que qualquer projeto pode ser abordado em um destes modos, sendo que o primeiro permite uma avaliação formativa e o segundo uma avaliação de resultados. Ainda, de acordo com o referido autor, não há uma metodologia mais apropriada para cada tipo de projeto, no entanto, esta deve ser coerente com a formulação do problema, com os objetivos e com as limitações da pesquisa.

Para Hair, Bush e Ortinau (2000), a pesquisa qualitativa se concentra em dados provenientes de amostras pequenas e deve ser aplicada nos seguintes casos: (i) no processo de identificação de problemas e de oportunidades de negócios; (ii) na obtenção de fatores motivacionais, emocionais, atitudinais e pessoais, que influenciam o ambiente dos

negócios; (iii) no processo de construção de teorias e de modelos; (iv) para desenvolver instrumentos de mensuração confiáveis e válidos; (v) para determinar a eficácia das estratégias de marketing; e (vi) para analisar cenários de mercado para a introdução de novos produtos e/ou serviços.

Como metodologia de pesquisa escolheu-se o estudo de casos múltiplos, pois, segundo Yin (2001, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, e, essa é a situação estudada. Além disso, o método escolhido torna-se pertinente por ser muito difícil separar o contexto de internacionalização e o fenômeno do reflexo da mesma sobre os recursos estratégicos da empresa, devido a seu dinamismo e possibilidade de influenciar constantemente.

As proposições para entender o fenômeno se fundamentam no “como” e “por que” os recursos estratégicos variam após a internacionalização. Dentre os tipos classificados por Yin (2001) o que mais se encaixa neste trabalho é o estudo de caso explanatório. Pretende-se que os eventos analisados possam traduzir-se em explicações utilizáveis em outras situações.

Em relação à opção por um estudo de casos múltiplos, deveu-se a não caracterização de um evento raro numa empresa (a internacionalização), que comprovasse um teste definitivo para a teoria. Este fato seria definidor para um estudo de caso único. Segundo Yin (2005), o estudo de um caso único não consiste em um estudo completo, sendo indicada, então, a utilização de um estudo multicaso. No entanto, apesar de um estudo multicaso propiciar uma maior percepção do que o caso único, a estrutura metodológica adotada para ambos é idêntica (YIN, 2005). A análise de múltiplos casos faz sentido porque verifica não apenas similaridades, mas também diferenças entre os casos estudados, além disto, permite estabelecer as complementaridades de um estudo com outro.

Assim, escolheu-se um estudo de múltiplos casos, sendo as empresas organizadas no mesmo setor de atividade, com intuito de obter respostas comparativas. Respostas semelhantes pelo setor, contrastantes por diferentes históricos. Estas respostas esclarecem as proposições decorrentes da revisão da literatura que foram elencadas sob os principais aspectos investigados, nas quais se buscou os efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos a luz da teoria “*path dependence*” relacionada com o instrumento do aprendizado, em especial com a capacidade absorptiva.



- Proposição 1: “*os recursos estratégicos mais difíceis de serem identificados são os intangíveis*”.
- Proposição 2: “*os recursos estratégicos que mais perdem características estratégicas são os tangíveis*”.
- Proposição 3: “*as modificações nos recursos estratégicos se intensificam com o decorrer do processo de internacionalização das empresas*”.
- Proposição 4: “*as modificações dos recursos estratégicos intangíveis, são provenientes, principalmente, do aprendizado da empresa relacionado à internacionalização*”.
- Proposição 5: “*as modificações dos recursos estratégicos tangíveis são provenientes, principalmente, das decisões históricas “path dependence”, da empresa, relacionadas à internacionalização*”.
- Proposição 6: “*empresas com melhor RACAP tem melhor atuação no mercado externo*”.
- Proposição 7: “*as empresas obtém maior faturamento em exportação conforme atingem maior nível de internacionalização (escola Uppsala)*”.

### **3.2.1 ESCOLHA DAS EMPRESAS**

Tendo como base a aplicação da metodologia de estudo de casos múltiplos, o objeto desta pesquisa foi efetivado, em duas empresas do setor metal-mecânico da região serrana do Rio Grande do Sul. As empresas reservam um caráter de boa tecnologia, intensivas em mão de obra e maturidade no mercado internacional, que possibilitaram realizar um estudo comparativo entre os tipos de métodos e processos desenvolvidos pelas organizações neste mercado, desde o início até o momento atual e perspectivas futuras. Além disso, possuem um processo de internacionalização contínuo que permite avaliar os erros e acertos, caracterizando a influência que o processo teve sobre os recursos estratégicos.

Algumas características foram fundamentais na escolha das empresas, tais como: (i) terem iniciado o processo de internacionalização há mais de cinco anos, para que se pudesse avaliar a influência e as modificações sobre os recursos estratégicos, dentro de um período de tempo considerável; (ii) as empresas tem porte semelhante ; (iii) pertencer ao mesmo setor econômico.

Em resumo, a seleção das empresas obedeceu aos seguintes critérios:

- a) Médio porte por entender-se que a contribuição deste estudo, para este tipo de empresa, pode ser importante, por elas terem menos suporte e estrutura do que as grandes organizações, nas quais, em geral, a internacionalização já é um processo maduro.
- b) Manufatureiras, devido à região escolhida caracterizar-se por ser de produção intensiva, onde a contribuição do estudo pode ser maior;
- c) Serem da região serrana do Rio Grande do Sul em função da representatividade do pólo metal-mecânico desta região (segundo) em relação ao Brasil;
- d) Com no mínimo cinco anos de internacionalização, para ter-se a ideia exata da evolução e poder analisar as possíveis modificações sobre os recursos estratégicos.

Cabe destacar aqui, a fim de preservar a identidade das empresas estudadas, as quais serão tratadas como empresa M e empresa H.

### **3.2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com auxílio de uma lista de recursos estratégicos, observação direta não-participante e pesquisa documental. O uso dessas técnicas objetivou ampliar a base de informações para que a análise pudesse ser o mais eficaz possível.

A opção pelo instrumento da entrevista semi-estruturada se apóia na afirmação de Flick (2004) que argumenta que, devido ao planejamento relativamente aberto das entrevistas semi-estruturadas, o ponto de vista do entrevistado é expresso de forma melhor do que com questionários padronizados, para que haja maior liberdade de ideias pelo não enquadramento das repostas possíveis.

Ressalta-se que para aprimorar o instrumento de pesquisa foram realizadas duas entrevistas em empresas como casos piloto. Após a primeira entrevista, o questionário foi melhorado e aplicado em outra empresa para confirmação. As duas empresas pilotos pertencem ao mesmo setor tendo porte semelhante aos casos estudados.

Os entrevistados das empresas foram os fundadores, os executivos principais e os gerentes das áreas de manufatura e comercial, totalizando nove entrevistados. Na empresa H foram quatro entrevistados: o fundador, o executivo principal, o gerente de produção e o comercial; na empresa M, além destes, foi entrevistado, também, o gerente de engenharia com vistas a investigação sobre as formas de conhecimento obtido com a importação de componentes que na empresa M se mostrou maior em volume econômico do que na empresa H.

As entrevistas foram gravadas com um aparelho gravador digital do tipo MP3 marca MDX, e foram feitas anotações escritas para complementação. Como segurança, as entrevistas dentro de salas foram gravadas, também, em micro computador Inspiron 1525 da marca Dell. Na empresa M foram feitas cinco visitas: três para o fechamento das entrevistas e duas para esclarecimento de questões e pontos específicos que se fizeram necessários, totalizando dez horas de tempo dedicado as entrevistas na empresa. A empresa forneceu total acesso as instalações e a documentos, tais como: notas fiscais das primeiras exportações, documentos do sistema da qualidade, fotos históricas, documentos de importações e desenhos.

Na empresa H foram feitas quatro visitas: três para o fechamento das entrevistas e uma para esclarecimento de questões e pontos que o pesquisador não havia entendido, totalizando oito horas e meia, dedicadas a entrevistas. A empresa forneceu total acesso as instalações e a documentos, tais como: documentos do sistema da qualidade, fotos e escritos sobre a história da empresa. Além disso, utilizaram-se informações dos *websites* das empresas e catálogos de produtos.

O questionário utilizado (apêndice A) possui dezesseis questões subdivididas por áreas a serem investigadas: Internacionalização; Recursos Estratégicos; Eventos “*path dependence*”; Gestão do Conhecimento.

A primeira questão verifica o enquadramento do entrevistado nos objetivos da pesquisa. Na primeira área de pesquisa são feitas quatro questões que versaram sobre o processo de internacionalização e seu desenvolvimento nas empresas estudadas, focando como o processo se iniciou como está atualmente e quais são as perspectivas futuras.

Na segunda área, foram determinadas questões sobre os recursos estratégicos com foco nos recursos para internacionalização e identificação dos recursos estratégicos. Embora, outros recursos pudessem ter importância, nesta área, focou-se o trabalho nos recursos estratégicos. Já na terceira área, foram elaboradas questões sobre os acontecimentos históricos para identificar situações da “*path dependence*”.

Finalmente, para abordar a questão do aprendizado, formularam-se questões com foco na investigação de como os aprendizados promoveram modificações. Além disso, foi utilizada uma questão final para esclarecer possíveis dúvidas do entrevistador e permitir que o entrevistado ampliasse alguma resposta fornecida que, porventura entendesse que tivesse ficado incompleta.

### 3.3.3 ANÁLISE DE DADOS

O estudo foi analisado sob três abordagens: a primeira, realizada sobre a trajetória da empresa, relacionou os principais eventos históricos com a formação de recursos e a internacionalização da empresa. Os eventos foram analisados baseados na metodologia de análise para eventos “path dependence” sugerida por Hoff (2008), os quais foram divididos por períodos sendo escolhidos os fatos que mais se relacionaram com o estudo realizado como objeto de estudo.

- a) Período analisado: o espaço de tempo relativo à história da empresa foi dividido em períodos para ter-se um foco melhorado de análise;
- b) Fato observado: foi escolhido o evento histórico em função de sua influência na vida da empresa e na formação do recurso;
- c) Condições antecedentes: foram identificados os eventos e condições anteriores ao fato observado que promoveram o acontecimento histórico;
- d) Momento crítico: instante em que se relacionou a causa e a consequência da decisão tomada;
- e) Análise contra factual: analisou-se os possíveis acontecimentos caso a empresa tivesse feito outra escolha ou se algum fator não tivesse existido;
- f) Reação da empresa: avaliou-se a forma que a empresa deu continuidade as suas ações e reagiu aos fatos
- g) Formação de elementos estruturais: buscou-se os elementos que se formaram e induzem a continuidade dos eventos;
- h) Análise do resultado com implicações sobre os recursos: analisou-se os aspectos do evento e sua relação com os recursos estratégicos;

Ainda, dentro da primeira abordagem de análise utilizou-se os elementos propostos por Arthur (1989, 1996) e Liebowitz e Margolis (1995): Aumento dos retornos; auto-reforço; feedback positivo e “lock-in”, para análise dos efeitos da “path dependence”.

Na segunda abordagem da análise foram identificados os recursos estratégicos e investigou-se a formação e o desenvolvimento dos recursos estratégicos sob os pontos de vista do aprendizado e dos eventos “*path dependence*”.

Na terceira abordagem da análise verificou-se a capacidade absorptiva das empresas.

Para o desenvolvimento da primeira abordagem utilizou-se as entrevistas e a revisão de documentos históricos da empresa, além de informações do *website*.

Na segunda parte, para a identificação dos recursos estratégicos, foi apresentada aos entrevistados a matriz de recursos encontrada na literatura (Quadro 1), mais dois

recursos apontados nos casos pilotos, verticalização e língua inglesa, na qual os entrevistados escolheram os recursos estratégicos e após analisaram novamente para melhorar a caracterização de o recurso ser estratégico.

Para tanto, empregou-se a lógica do questionário de cinco testes propostos por Collis e Montgomery (1994) com auxílio do trabalho de Dal Soto e Santos (2004), no qual se podem ver os cinco testes (T1, T2, T3, T4, T5) que definem se um recurso goza dos requisitos para serem considerados recursos estratégicos da empresa. Os testes e a explicação referente a cada um deles são apresentados a seguir.

Teste um (T1): Inimitabilidade (difícil imitação). O recurso é difícil de ser copiado?

Segundo Collis e Montgomery (1994) esta característica é o “coração” da criação de valor de um recurso, principalmente por limitar a repetição do mesmo em outra empresa. Algumas características conferem aos recursos a não ou, no mínimo a difícil possibilidade de serem imitados, quais sejam:

- a) Unicidade física (*physical uniqueness*): condição única de um recurso, fato que por si só impede a imitação. Enquadram-se patentes, recursos minerais únicos, entre outros;
- b) Dependência de trajetória ou do caminho (*path dependence*): o que confere as características de unicidade aos recursos são os eventos e a forma pela qual cada empresa trata o recurso durante o seu processo de formação;
- c) Ambiguidade causal (*causal ambiguity*): neste caso as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa não são compreendidos, ou são compreendidos apenas em parte pela concorrência. Portanto o conjunto de causas e efeitos somente tem sentido na empresa em que se desenvolvem;
- d) Dissuasão econômica (*economic deterrence*): nesta situação o valor que uma empresa colocou num recurso é muito alto não valendo a pena para outro concorrente replicar pelas condições de mercado;

Teste dois (T2): Durabilidade. Quanto rapidamente o recurso deprecia?

Este teste fornece uma visão de prazo que perdurara a vantagem obtida com este recurso.

Teste três (T3): Apropriabilidade. Quem captura o valor que o recurso gera?

O maior benefício do recurso é um elemento importante para análise, uma vez que o benefício de um recurso estratégico pode ser para a empresa, pode ser para o cliente,

para a sociedade, para um parceiro. Sabendo-se para que o valor é maior podem-se direcionar ações que intensifiquem o valor.

Teste quatro (T4): Substitutabilidade (difícil substituição). Um recurso único pode ser superado por outro recurso?

Com este teste verifica-se o fato de que, caso um recurso possa ser substituído por outro de forma fácil, perde seu caráter estratégico.

Teste cinco (T5): Superioridade competitiva. Que recurso é realmente melhor?

Verifica-se que os recursos das empresas podem não variarem muito em sua tipologia, mas o conjunto deles e a forma de uso diferenciam seu resultado.

Em termos gerais, os recursos percorrem dois tipos de trajetória (Figura 8) em seu desenvolvimento: ou se mantêm num caminho de desenvolvimento, ou sofrem variações profundas na sua natureza, tornando-se diferentes de sua origem.

Os elementos principais que promovem as mudanças nos recursos dizem respeito, primeiro; as dificuldades que lhes são impostas e como a empresa trata com isto em seu dia a dia; segundo, na forma que a empresa aprende a lidar com o recurso para torná-lo útil aos seus objetivos; terceiro, a eventos externos que podem gerar profundas alterações no modo da empresa trabalhar com este recurso.

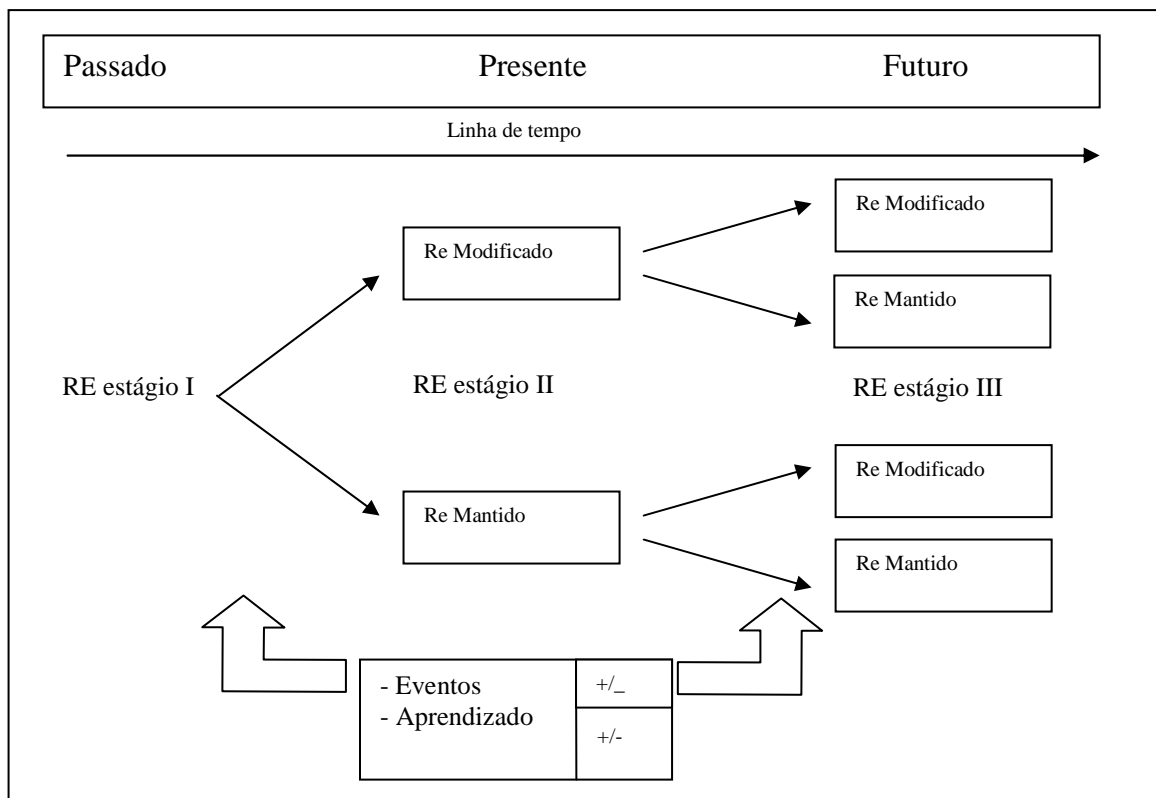


Figura 8 - Possibilidades de modificações dos Recursos Estratégicos.

As modificações dos recursos no tempo foram analisadas a partir do momento em que foram aparecendo, por exemplo, os recursos que surgiram como estratégicos no início da internacionalização foram analisados como estágio I, no passado, e, conforme foram se modificando no tempo, passaram para estágio II (presente) e estágio III (futuro), se houver.

Um recurso após surgir pode percorrer duas trajetórias possíveis: (i) na primeira quando o recurso se mantém dentro da sua natureza, optou-se por se utilizar como símbolo para representação, a flecha indicativa de trajeto posicionada para baixo; (ii) na segunda, quando o recurso sofre alteração na sua natureza, a flecha indicativa apontará para cima como forma de diferenciação.

Ainda, dentro da estrutura da Figura 8, as modificações foram analisadas sob a forma pela qual a empresa gerencia seus recursos através da análise descritiva, constatando se houveram eventos tipo “*path dependence*” (eventos) que influenciaram estas modificações e de que forma o aprendizado da empresa teve influência nesta modificação. Como medição foi usada uma tabela auxiliar com a seguinte simbologia: se o recurso analisado teve forte influência de um dos itens sob o qual está sendo avaliado foi marcado com o símbolo positivo (+), se o item não teve influência foi marcado com símbolo negativo (-). A influência foi medida pelo número de respostas afirmando o item, as quais o pesquisador procedeu a contagem e após foi solicitado que outro pesquisador fizesse a contagem as quais foram comparadas e validadas.

Para eventos “*path dependence*” analisou-se os eventos históricos que, por decisão própria da empresa ou demandada externamente, influenciaram o processo de formação ou desenvolvimento do recurso. Já para o estudo do aprendizado relacionou-se os procedimentos utilizados pela empresa que tiveram efeitos no desenvolvimento do recurso provocando alguma modificação. Finalmente, verificou-se a forma como as empresas testadas gerenciam seu conhecimento. Nesta análise as quatro etapas de conversão do conhecimento, aquisição, assimilação, transformação e exploração, propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) Figura 6 (p.61), foram analisadas com o foco principal de averiguação da capacidade absorptiva das empresas.

O composto PACAP e RACAP (ZAHRA e GEORGE, 2002) passou a ser o cerne do exame buscando-se compreender os modos que as empresas procedem no seu uso cotidiano, e, além disto, relacionando o composto com o desempenho e ações na internacionalização.

Estudou-se os componentes de cada dimensão do framework de Nonaka e Takeuchi (1997), com foco nos papéis que estes componentes desempenham conforme a visão de Zahra e George (2002) mostrada na Figura 9, para a aquisição de novos conhecimentos. Neste estudo, buscou-se adaptar a abordagem de Zahra e George (2002) ao processo de internacionalização e seus resultados para as empresas estudadas.

Componentes	Papel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento anterior</li> <li>• Conhecimento anterior</li> <li>• Intensidade</li> <li>• Velocidade</li> <li>• Direção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escopo de procura</li> <li>• Esquema perceptivo</li> <li>• Novas conexões</li> <li>• Velocidade do aprendizado</li> <li>• Qualidade do aprendizado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação</li> <li>• Compreensão</li> <li>• Aprendizado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalização</li> <li>• Conversão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia</li> <li>• Recodificação</li> <li>• Bi-associação</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso</li> <li>• Implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência Central</li> <li>• Colheita de recursos</li> </ul>

Figura 9 - Fatores críticos para a aquisição de conhecimento  
Adaptado de Zahra e George, 2002

Estes papéis definem os aspectos específicos que devem ser atendidos para que, a partir de suas interligações, cada componente que forma cada uma das dimensões do conhecimento possa ter êxito no atendimento de sua função individual, provendo o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, a análise dos dados finaliza o processo metodológico iniciado pelo framework formulado respondendo a questão de pesquisa norteadora do estudo.



#### 4. CASOS ESTUDADOS

Neste capítulo são apresentados os casos estudados, primeiramente são descritos cada um dos casos para na seção seguinte proceder-se a análise de acordo com as teorias estudadas.

##### 4.1 CASO EMPRESA H

A empresa H iniciou suas atividades em Caxias do Sul em 15 de maio de 1980, produzindo bombas para irrigação e garimpos. A fundação da empresa é resultado de uma intenção de diversificação por parte dos fundadores, que na época, exerciam suas atividades de comércio de produtos agrícolas. Com dificuldades daquele período no setor primário e visando alternativas de lucratividade, os proprietários optaram por investir no segmento da indústria metalúrgica. Histórico da empresa e principais eventos podem ser vistos na figura 10.

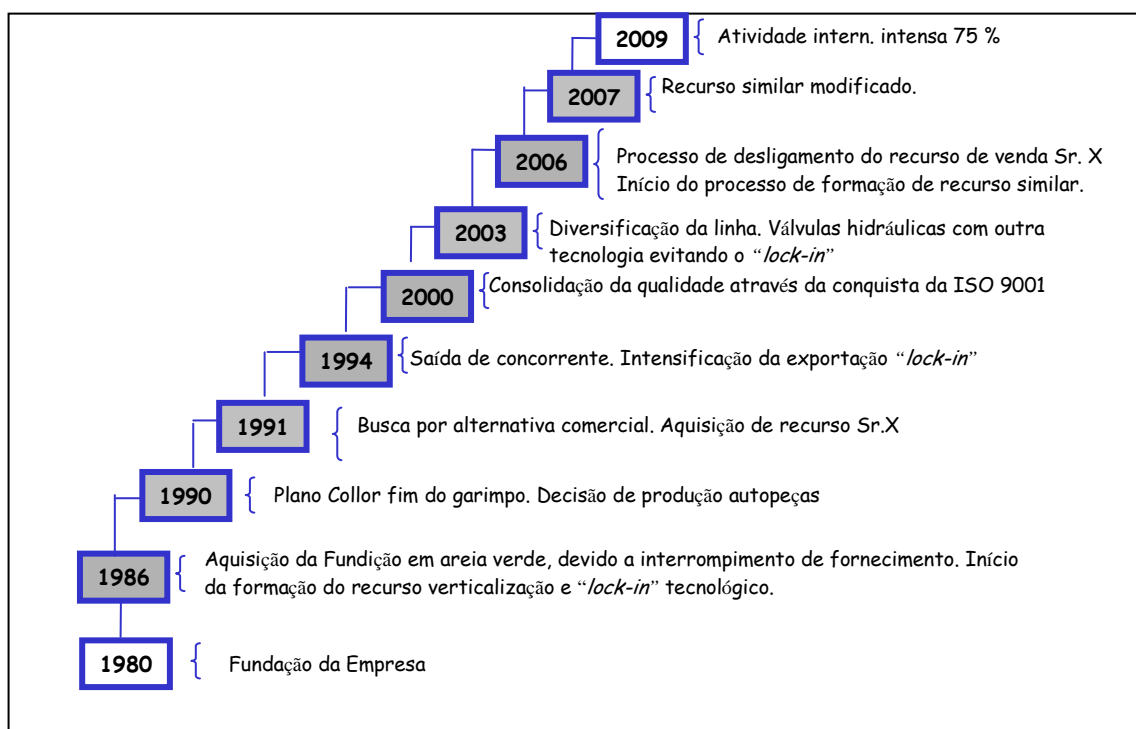


Figura 10 - Histórico da Empresa H com principais eventos

Em 12 de fevereiro de 1986 a empresa H adquiriu uma fundição em Porto Alegre, constituindo assim, sua filial. Na época, os principais processos e equipamentos eram obsoletos e as instalações, em geral, proporcionavam um ambiente com condições precárias de funcionamento, mas serviu para incluir a empresa no mercado de fundições. Em 1987 a empresa investiu na mecanização e otimização desta fundição, adquirindo um

forno de fusão elétrico e máquinas de moldar mecanizada viabilizando o aumento e qualificação da produção.

O aumento da exploração do ouro implicou na expansão do mercado de equipamentos para garimpo e, em meados de 1988, surgiu a oportunidade de compra de uma nova fundição em Anápolis, distrito industrial de Goiânia, estado de Goiás, na Região Centro-Oeste do Brasil. A inauguração da nova fundição realizou-se em março de 1990. Esta localização tinha como objetivo aproximar-se do mercado consumidor nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil, bem como dos principais fornecedores de matérias-primas.

A exploração desenfreada e mal planejada com a falta de tecnologia e capital para a extração do ouro provocou sérias consequências para o meio ambiente, sendo os principais o desmatamento e a contaminação da água pelo mercúrio usado na separação do ouro das suas impurezas. Uma disputa entre a CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) e os garimpeiros, e a pressão por parte de ambientalistas, durante a Eco-92, levou a quase completa paralisação de todas as atividades do garimpo, somente garimpagens clandestinas continuaram. Este fato afetou fortemente os negócios da empresa H e acarretou no fechamento da nova unidade industrial em Anápolis, em março de 1992, reduzindo drasticamente as suas vendas.

Em 1993 a empresa se focou no setor automotivo e elétrico. No entanto, devido ao número excessivo de fundições, principalmente para atender ao setor automotivo, a empresa enfrentou dificuldades para colocar seus produtos no mercado, tais como: falta de recursos financeiros, concorrência com fundições dos países desenvolvidos, bem como das principais fundições no Brasil.

Novamente na busca por alternativas e aproveitando a postura de abertura do Brasil em relação ao mercado internacional, a direção da empresa decidiu mudar o ramo de atuação da organização e, assim, iniciou-se uma nova era conceitual e operacional. Começou a produção de peças fundidas (eletro ferragens) para o mercado de isoladores para redes de distribuição, transmissão e subestações de energia. Este mercado era atendido por duas empresas, sendo a T S/A considerada a maior fundição da América Latina e a Metalúrgica W S/A outra reconhecida empresa no setor metalúrgico. Ambas atendiam aos mercados de eletro ferragens, construção civil e automotiva. No ano de 1994, a empresa T S/A, retirou-se do mercado de eletro ferragens, oportunizando à H uma fatia maior no segmento. Outro fator relevante foi a necessidade do mercado por um fornecedor em potencial, evitando o monopólio da metalúrgica W S/A. Tais fatos possibilitaram o crescimento da participação da empresa H no mercado de eletro

ferragens, no qual o foco passou a ser totalmente direcionado para a necessidade do cliente.

No final de 1998, a empresa adquiriu um moderno sistema de moldagem em areia verde automatizada Disa (importada da Dinamarca), que propiciava peça fundida com excelente qualidade. A qualidade dos produtos, exaustivamente buscada pela empresa, consolidou-se em 18 de agosto de 2000, por meio da Certificação do Sistema da Qualidade NBR ISO 9002.

Em dezembro de 2000, a H resolveu interromper a produção de peças para o setor automotivo, especializando-se e direcionando-se para a fundição de eletro ferragens. No ano de 2001 a participação das exportações de eletro ferragens atingiu 59% do total produzido pela empresa e no mercado interno 41%. Seguindo nesta direção a empresa conseguiu firmar seu nome como uma das maiores produtoras de eletro ferragens do Brasil e do Mundo.

Em 2003 a direção decidiu buscar no mercado um novo produto possibilitando melhorar o uso de sua fundição e não ter o risco de ter só uma linha de produtos (eletro ferragem), pois a China estava entrando no Brasil oferecendo eletro ferragens. Assim, começou o desenvolvimento corpo de válvulas hidráulicas, nicho de mercado no qual poucas fundições são especializadas e dominam tecnologia e equipamentos de precisão para a produção das mesmas.

Naquele mesmo ano, a empresa percebeu a necessidade de ampliar e modernizar a sua matriz, com um projeto para a construção de um novo parque fabril. A direção então optou em transferir sua unidade para a cidade de Feliz (RS) por receber incentivos do município, tais como: doação de parte da área de terras, auxílio às licenças ambientais junto aos órgãos competentes, e benefícios do Fundo Municipal de Desenvolvimento (FMD), do qual a empresa irá se ressarcir durante 15 anos de parte dos investimentos realizados. Em 6 de janeiro de 2005, a H iniciou suas atividades na cidade de Feliz encerrando seu ciclo no município de Caxias do Sul.

O quadro de funcionários é composto, no momento, por 540 colaboradores, sendo 270 na fundição e 270 na Matriz. A unidade de Feliz concentra grande parte do setor administrativo e diretivo. Atualmente a empresa dedica 9% de seu faturamento em corpo de válvulas hidráulicas, e o restante da produção e faturamento são as eletro ferragens. A exportação de eletro ferragens é para Estados Unidos, Canadá, México, Irlanda, Noruega, Alemanha, França e Áustria.

#### 4.1.1 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DA EMPRESA H

Optou-se por se fazer por períodos a análise dos eventos históricos relacionados com a formação de recursos estratégicos voltados a internacionalização da empresa, para que se pudessem separar os eventos de forma a melhor entendê-los.

**Período 1980-1986:** a empresa nasce e se desenvolve atendendo o mercado nacional de máquinas para garimpo.

a) Fato observado:

Compra de fundição com consequente entrada no mercado de fundidos, iniciando o processo de formação do recurso estratégico “Verticalização”, mas iniciando, também, um “*lock-in*” tecnológico em fundição em areia.

b) Condições Antecedentes:

Expansão do garimpo no Brasil: neste período a atividade de extração mineral cresceu, aparecendo o emblemático garimpo de serra pelada. A empresa desenvolveu-se fortemente na região do Pará, Mato Grosso e Amazonas.

Dependência de fornecedores de peças fundidas: a decisão da empresa era de comprar peças fundidas de terceiros, usiná-las e montar para depois vender, portanto dependia de peças fundidas compradas de diversas fundições.

c) Momento crítico:

Aviso de corte no fornecimento de peças fundidas devido ao fornecedor ter decidido se tornar concorrente no mercado de garimpo (com base nas próprias matrizes da empresa H), conforme R1H: “A empresa D era nosso fornecedor viu que o mercado era bom, copiou nosso ferramental e saiu fazendo igual ao meu produto. Chegou aqui e disse que nós tínhamos 60 dias para achar outro fornecedor”. De fato, em sessenta dias a empresa conseguiu um fornecedor alternativo temporário e comprou sua primeira fundição.

d) Reação da empresa:

Comprar a primeira fundição em Porto Alegre (1986), este fato inicia a formação do recurso verticalização, e começa prender a empresa numa tecnologia única, de fundição em areia verde.

e) Análise contra factual:

R1H tem clareza de possíveis implicações e do cenário possível se a empresa não tivesse tomado esta decisão e tivesse optado por desenvolver outro fornecedor.

[...] eu teria gastado menos (risos), mas provavelmente teria quebrado se dependesse de outros, o preço seria muito maior e sempre a gente estaria dependendo [ ] com a fundição a gente decide quanto e quando produzir, às vezes é mais fácil cobrar de terceiros, mas tendo em casa, atendemos melhor em prazo, preço e quantidade.

Este sentimento de não dependência atende ao modo de viver do empreendedor fundador e sua inquietude em termos de negócio.

A empresa poderia ter tido algumas vantagens ao não ter tomado a decisão que tomou: teria mais flexibilidade para abandonar a tecnologia; não teria tido investimentos na continuidade da operação de fundição; menores custos para conservação do meio ambiente.

No entanto, não teria desenvolvido o recurso “verticalização” que foi fundamental para o desenvolvimento de outros recursos considerados estratégicos, “capacidade de resposta em volume”, “competitividade em preço”.

f) Formação de elementos estruturais:

Neste período com o desenvolvimento da extração mineral no Brasil, muitas empresas de fundição entraram no mercado de peças para garimpo, devido à simplicidade das peças e alta demanda. R1H comenta este fato “mas as fundições I., S., D., W., todas se tornaram meus concorrentes”. A região se torna o maior fornecedor de componentes para garimpo, desenvolvendo mão de obra, equipamentos e outras condições.

A empresa aprofunda seu desenvolvimento na área de fundição. São desenvolvidas matrizes específicas, equipamentos de medição e dispositivos de produção, expertise de engenharia e processo, investimentos comerciais em promoção e distribuição, desenvolvimento de fornecedores. Outro evento que reforçou a decisão da empresa foi a compra de nova fundição em 1988 e novos investimentos realizados, conforme R1H fala sobre os investimentos realizados na época “Fui sobrevivendo, em 88 comprei um forno a Indução porque eu tinha um *cubilot* (tipo de forno econômico, mas com tecnologia em desuso), foi seguindo o processo de melhoria”.

g) Análise do evento:

O elemento indutor da grande decisão da empresa de entrar na área de fusão e iniciar a formação do recurso estratégico “verticalização” foi uma decisão externa à empresa, o fornecedor deixou de fornecer por oportunismo em aproveitar um mercado surgido e amplo. A empresa M se mostrou ágil em reagir acionando sua rede de

relacionamento conseguindo que houvesse um fornecimento temporário, esta associatividade se mostrou útil neste momento.

Em paralelo a empresa disparou a compra de uma fundição, sem perceber que isto seria um elemento preponderante dentro de suas estratégias nas décadas seguintes, ou seja, tomou uma decisão em que obteve resultados superiores aos previstos ao tomá-la. Isto representa um tipo de dependência de terceiro grau, pois a ação tomada no momento visava dar mais autonomia a empresa, mas para continuar no mesmo mercado de garimpo. Portanto, o custo de tomá-la era maior do que seu benefício no curto prazo, pois no longo prazo foi melhor ainda, mas inesperado como R1H diz “esta compra abriu os nossos olhos para um novo negócio, o de fundidos, que hoje sustenta a empresa”.

Em termos de efeitos ou consequências pode-se ver:

- a) Aumento dos retornos: esta decisão do mercado fornecedor de tornar-se produtor (fundições fornecedoras tornaram-se fabricante de produtos para garimpo) promoveu um desenvolvimento nos tipos e qualidade dos equipamentos, a ponto de que a extração do garimpo tornou-se uma fonte de divisas considerável, mas também um problema ambiental grave para o Brasil.
- b) Auto-reforço: O desenvolvimento da expertise de fundição em areia acelerou, na região, o aparecimento de escolas técnicas, grupos de consumidores de energia que discutiam com a concessionária política de preço e atendimento. O comércio de produtos para fundições cresceu e a região começou a ter fama nacional de um pólo de fundições (mesmo que num segundo nível, uma vez que havia capacidade, mas para usos sofisticados não havia qualidade). Surgiram muitas modelarias para suportarem a fabricação de modelos que depois se tornariam as peças, além disto, surgiram muitas matrizarias que, estás sim, tornaram-se um pólo tecnológico de qualidade reconhecida no Brasil.
- c) Feedback positivo: um efeito interessante se refere a disponibilidade de peças fundidas que surgiu para atendimento de outros tipos de industrias aproveitando a ociosidade e o aumento de capacidade das fundições regionais.
- d) “*lock-in*”: a opção que a empresa fez pela tecnologia de fundição em areia e as condições desenvolvidas para suportar (matrizes, equipamentos, instalações) deixaram-na frente a uma grande dificuldade de abandonar este processo. Os custos de troca seriam muito altos, por isto ela se manteve neste curso procurando encontrar alternativas que lhe permitissem continuar a operação com lucratividade

**Período 1986-1992:** a empresa continuou seu percurso com a permanência no mercado do garimpo enfrentando, neste período, suas maiores dificuldades financeira.

a) Fato observado:

A empresa contrata o Sr. X como alternativa de reverter o quadro comercial e financeiro que se encontrava.

b) Condições Antecedentes:

Início do governo Collor no qual ocorreu um enrijecimento das leis ambientais com a redução do mercado do garimpo para 5% a 7% do total. Com este fato a empresa entrou em dificuldade financeira conforme esclareceu R2H: “Em noventa e noventa e um enfrentamos uma crise muito forte que a empresa quase fechou”.

A empresa busca novo mercado com o desenvolvimento de nova linha de produtos com a produção de autopeças.

c) Momento Crítico:

A empresa tenta com a produção de autopeça contornar a crise que enfrentava, mas não tem êxito, precisa encontrar uma alternativa para continuar sua sobrevivência que os números comprovam sua situação muito delicada no balanço anual de 1989.

d) Reação da Empresa:

Compra um recurso (contratação do Sr. X) para ativar produto novo em mercado novo. Inicia-se o desenvolvimento de matrizes específicas, desenvolvimento de equipamentos de medição e dispositivos de produção, expertise de engenharia, expertise de processo de zincagem a fogo, desenvolvimento de fornecedores, desenvolvimento de mão de obra.

Inicia-se, também, a busca planejada do mercado internacional com primeiras tentativas programadas na exportação de peças iniciadas pelos contatos do Sr X e em seguida por visitas técnicas e comerciais.

e) Análise contra factual:

Caso a empresa não tivesse buscado o Sr X e sua bagagem profissional precisaria aprofundar sua atuação no mercado de autopeça tendo grande risco de terminar seu negócio como R2H diz: “sem o Sr. X não consigo imaginar o que poderia ter acontecido, acho que quebraríamos, ele deu nova cara e possibilidades a empresa, nós estávamos sem saída, pois a única que achamos foi entrar no mercado de autopeça que logo estava saturado”.

f) Formação de elementos estruturais:

O mercado se mostra comprador para o novo produto desenvolvido (eletro ferragem), a empresa amplia suas instalações e inicia sua estruturação para atender o novo cenário com investimentos em novos processos (zincagem a fogo), disseminação da cultura exportadora, desenvolvimento de capacidade de engenharia e de pessoas.

g) Análise do Evento:

A compra do recurso “Sr. X” deu o passo crítico para a internacionalização da empresa, ajudou a transformar a vontade do fundador em realidade pelo conhecimento que o Sr. X tinha do mercado nacional e do internacional, conforme R2H disse: “Ele conhecia o produto eletro ferragem, embora tenhamos iniciado no mercado interno, já em 91 nós fizemos a primeira exportação destes produtos para os EUA”.

Deste modo, tendo no Sr. X e na sua orientação suporte necessário, se embasam e criam-se condições para o desenvolvimento da cultura organizacional de internacionalização da empresa que veio a se tornar um recurso estratégico no presente. Para R2H o grande condutor deste processo foi o Sr. X: “Tudo se foi aprendendo com o tempo capitaneado pelo Sr. X”.

Efeitos ou consequências:

- a) Aumento dos retornos: situação importante ocorrida na empresa foi a decisão de reduzir a produção de peças para garimpo entrando no mercado de autopeça, esta decisão se mostrou característica de uma dependência de terceiro grau, pois a empresa não compreendeu que todas as outras concorrentes poderiam seguir este caminho, como de fato seguiram. Isto é lembrado por R1H: “Aí buscamos, como alternativa, outros produtos, só que as outras empresas, como nós também, partiram para isto, fomos todos para o mesmo mercado de autopeça”... “Só que todos foram também, em dois anos tinha 60 ou 70 fábricas de tambor de freio”.

O ciclo virtuoso que deveria se formar, aumentado os retornos teve efeito contrário, saturando rapidamente um mercado em que todas empresas deste ramo buscavam alternativas.

- b) Auto-reforço: Indiscutivelmente muitas estruturas se colocaram a favor da decisão da empresa e dos produtores na região de entrada no mercado de autopeça. Ampliaram-se redes de distribuição e assistência técnica de peças para caminhões, o SENAI ampliou a oferta de cursos técnicos. Em termos de qualidade, muitas empresas buscaram certificações no rastro das montadoras de ônibus e caminhões



da região nordeste do estado (RS), uma vez que a maioria fazia parte da cadeia de fornecimento, fato que contribuiu para seu desenvolvimento em outros mercados.

- c) Feedback positivo: em função do aumento de produção de autopeças as próprias empresas e proprietários de caminhões obtiveram benefícios sem precisarem investir.
- d) “*lock-in*”: a empresa “trancou-se” no mercado de autopeças não compreendendo seu grau de dependência, pois quase todos os produtores de peças para garimpo se voltaram a autopeças, saturando o mercado. A empresa repetiu o “*lock-in*” do garimpo para o mercado de autopeças.

Outra situação de “*lock-in*” proveniente deste período que merece ser estudada foi o início das exportações da empresa, pois como ela aumentou, de forma crescente, a participação do mercado externo em seu faturamento, atingindo o pico atual de 75 %, provavelmente a saída deste mercado seria praticamente impossível.

**Período 1992-2000:** a empresa abandona totalmente o mercado do garimpo focando sua atuação no mercado de eletro ferragem e intensificando a atuação no mercado internacional.

Fato observado: nenhum fator histórico surgiu neste período suficiente para dar um forte viés ou criar algum recurso novo pela sua existência.

R2H observa a consolidação dos processos organizacionais da empresa com a consequente evolução e crescimento de suas áreas administrativas e produtivas. Ampliam-se os investimentos em equipamentos.

“Em 1999 investimos num processo novo (Disamatic) é o único equipamento no Rio Grande do Sul, isto nos deu um diferencial. Influenciou bastante, nos deu aval no mercado internacional. É uma máquina de qualidade e produtividade, dava reconhecimento, era referencia para o mercado inteiro”.

Aprofundaram-se às técnicas administrativas com vistas a maximizar a lucratividade, como o “*kaizen*”.

O mercado externo tem sua explosão e consolidação definindo o curso da empresa e disseminando a cultura de internacionalização na empresa. R2H aborda a questão dizendo “Em 90 e 91, começamos com eletro ferragem, tinham outros produtos no meio, tambor de freio, algumas peças para garimpo, mas a eletro ferragem começou a crescer, a

gente dava tiro para tudo quanto é lado até acertar com as eletro ferragens”. Em 1993 a empresa chegou a exportar 25% de seu faturamento.

Um fato que reforçou o percurso da empresa foi a saída de um dos grandes produtores de eletro ferragens do mercado nacional conforme R2H lembra.

“Com o produto eletro ferragens enfrentamos dois grandes concorrentes, a T e a W, muito conhecidos e com marca forte. Em noventa e quatro a T saiu fora deste mercado, então ia sobrar um fornecedor forte que era a W. O mercado olhando esta situação apostou na hidrojet, para não ter apenas um fabricante e pela presença do Sr. X” [ ] “Veio ao mercado a noticia de que a T iria parar isto nos ajudou, pois quem tinha eletro ferragem na T veio para nós e não para a W, aí em 94 a nossa empresa teve a grande alavancagem, uma vez que na exportação estava crescendo, devagar, mas sempre”.

**Período 2000-2009:** a empresa consolida sua atuação no mercado internacional e busca expandir sua linha de produtos.

a) Fato observado:

Neste período, foram observados dois fatos importantes. Primeiro, a empresa perde Sr. X e desenvolve novo recurso Sr. F e sua capacidade para suprir esta falta. Segundo A empresa inicia investimento em nova tecnologia de fundição “*cold box*”. A primeira análise, na sequência, se refere ao primeiro fato.

b) Condições Antecedentes:

O Sr. X tinha uma pequena empresa de forjado em outro estado e queria retornar a esta empresa, bem como a proximidade de suas origens.

c) Momento Crítico:

R2H disse que o Sr X avisou (2006) que iria se retirar dentro de um prazo de dois anos, “Meados de 2006 o Sr. X solicitou o desligamento. Ficaria até o final de 2006 de forma integral e depois (2007) apenas na área comercial, até que alguém assumisse o lugar”.

d) Reação da Empresa:

Busca por um recurso que pudesse substituir a forte presença do Sr X. Este processo de transformação de um novo recurso e a consequente assimilação dos procedimentos de trabalho foi intenso, como relembrou R2H.

“O Sr F entrou aqui em 20 de fevereiro de 2006, ele acompanhou todo o 2006, fazendo tarefas para o Sr. X, aprendendo como ele tratava o cliente, como acertava as dúvidas entre forjado e fundido. Em 2007 o Sr. X começou a ceder questões de negociação para o Sr F, mas não a definição, era o processo de

abertura de mercado, prospectar clientes, etc. todo o processo que um gerente deve fazer, mas a decisão era dele, do diretor” [ ] “Ele acompanhava o Sr. X em viagens para o exterior (EUA, Europa), para o mercado interno também, ia aprendendo como eram os procedimentos de viagem, roteiros, buscando e absorvendo os conhecimentos do Sr. X”.

R2H descreveu a lógica de como foi gerida a transformação do recurso em conjunto pela empresa e pelo Sr X.

“O Sr. X tinha uma consciência muito clara de que precisava destes dois anos para sair e deixar uma estrutura boa, é preciso um tempo para passar conhecimento e experiência para alguém. Tirar o nome Sr. X de frente da empresa. Mesmo depois que ele saiu, esporadicamente, ainda dava algum suporte ao Sr F”.

e) Análise contra factual:

A análise contra factual pode ser feita sob dois aspectos. Primeiro, se o Sr X tivesse abandonado rapidamente a empresa sem a devida preparação do novo recurso. Neste caso provavelmente a empresa teria tido uma quebra no relacionamento, pois como foi dito confundia-se o nome da empresa com o nome do Sr X, ou seja, não existia a empresa, mas sim a pessoa frente a ela. Seria a oportunidade para novos fornecedores estabelecerem um novo relacionamento com os clientes, com possíveis perdas de mercado rapidamente.

Numa segunda hipótese, o recurso preparado “Sr F”, somado as habilidades adquiridas empresa até então, não darem conta no mesmo nível de atuação do que era feito anteriormente pelo Sr. X. Neste caso, a organização sentiria os efeitos em sua performance no exterior pelo declínio lento.

f) Formação de elementos estruturais:

O mercado se manteve, neste período, dando mostras de que o caminho escolhido se mantinha lucrativo, fazendo com que a empresa investisse pesadamente em novas e remodeladas instalações para atender a demanda que crescia continuamente. Os investimentos se estenderam por áreas não apenas produtivas, o meio ambiente e segurança foram premiados de forma prioritária.

g) Análise do Evento:

Pela manutenção e crescimento das vendas da empresa no exterior pode-se concluir que a empresa conseguiu fazer a troca do recurso de boa maneira. R2H concorda com esta observação.

“Comparando os dois, o Sr. X concentrava engenharia, processo, comercial, quase tudo enfim. Hoje nós temos isto somando as áreas. A negociação é toda

com o F, mas a empresa está mais auto-suficiente agora. O F negocia de forma parecida que o Sr. X, mas não tem todas as condições de desenvolver o que ele tinha. O F aprendeu, mas desenvolveu jeito próprio de negociar, mais transparente. Ele aprendeu dando cabeçadas, com a habilidade dele e com a ajuda da fábrica”.

Pode-se notar, também, que a impossibilidade de imitar o recurso pelas características de seu desenvolvimento e por ser de caráter pessoal, fez com que a empresa precisasse somar esforços de várias partes de sua organização para o desenvolvimento do novo recurso. No entanto, o fator fundamental foi a presença do antigo recurso por dois anos, assessorando a formação do novo e ainda se propõe a ajudar quando necessário.

Efeitos ou consequências:

- a) Aumento dos retornos: A fundição em areia verde continuava ocupando um espaço muito favorável com muitas empresas adotando ou permanecendo nesta tecnologia. Os processos têm melhorado com melhor eficiência energética. Até mesmo pela entrada de empresas chinesas com produtos ainda mais baratos dentro desta tecnologia, têm mantido o consumo elevado, inibindo o uso de eletro ferragem com base material de melhor qualidade que poderia ser obtido com os produtos em aço forjado com melhores características mecânicas.
- b) Auto-reforço: estruturas de fornecedores, parceiros e outros com vistas a atender ao mercado externo se alastraram pela unidade.
- c) Feedback positivo: a entrada do Sr X com o conhecimento e a necessidade para desenvolver novo processo (zincagem a fogo), novos mercados no exterior, acabou por ser uma fonte de conhecimento muito importante para as pessoas da empresa. Além disto, a expansão da empresa, devido a este fato, permitiu a construção de uma nova unidade fabril na região de Feliz com implicação positiva para a comunidade no entorno.
- d) “*lock-in*”: a empresa teve nas ações promovidas pelo Sr X novas alternativas, passando a ser uma empresa exportadora, dependendo tanto do mercado externo quanto do produto eletro ferragem. Todo o caminho exitoso percorrido dependia destas duas condições, não tendo a empresa (de forma endógena) forças para abandonar este caminho.

a) Fato observado:

A empresa inicia investimento em nova tecnologia de fundição “*cold box*”.

b) Condições Antecedentes:

Intensa dependência da tecnologia de fundição em areia com características ambientais de alto impacto, gerando cuidados adicionais. Aumento da concorrência internacional em produtos fundidos em areia pelo método tradicional. Necessidade constante de redução de custo pela competitividade baseada em preços.

c) Momento Crítico:

Perda de negócio para empresas chinesas.

d) Reação da Empresa:

R2H esclareceu como foi a reação da empresa. Foram comprados equipamentos e feitos investimentos em tecnologia de processo para executar peças conforme uma nova tecnologia de fundição chamada “*cold box*”.

“Agora temos também o *cold box* para complementar a linha e atender a alguns nichos de mercado melhores como válvulas hidráulicas [ ] o *cold box* é mais sofisticado e atende melhor as condições ambientais com menos resíduos, é destinado para volumes menores de peças, mas com maior nível de precisão e detalhamento”.

e) Análise contra factual:

Neste caso, se a empresa não tivesse investido ou decidido procurar outra tecnologia não teria como se desprender da antiga, uma vez que as condições de contorno, tais como; fornecedores, pessoas, investimento em matrizes e equipamentos exclusivos para esta tecnologia já estão definidos. Se a concorrência aumentar como a empresa imagina, novamente estaria na situação em que se encontraram quando o mercado de garimpo declinou.

f) Formação de elementos estruturantes:

Os efeitos deste novo processo estão permitindo a empresa atender a uma demanda de peças mais sofisticadas que, conforme o planejado, tem se mostrado mais lucrativo por estar estabelecido num nicho diferenciado.

g) Análise do evento

A decisão da empresa de alternar sua tecnologia a colocou frente ao desafio de sair de um curso, de forma endógena, que estava sendo percorrido, isto é um fato que denota maturidade e percepção gerencial.

A descrição dos eventos feita por R2H mostra a sucessão de acontecimentos que levaram a empresa a esta decisão.

“Em dezembro de 2000, resolvemos interromper a produção das últimas peças para o setor automotivo, nos especializamos em fundição de eletro ferragens. No ano de 2001 a participação das exportações de eletro ferragens atingiu 59% do total produzido pela empresa, e no mercado interno, 41%. Seguindo nesta direção, conseguimos firmar o nome como uma das maiores produtoras de eletro ferragens do Brasil e do Mundo”...“Em 2003 impulsionados por R1H decidimos buscar no mercado um novo produto possibilitando melhorar o uso de nossa fundição, e não ter o risco de ter só uma linha de produtos (eletro ferragem), pois a China estava entrando no Brasil oferecendo eletro ferragens. Foi quando começamos o desenvolvimento de corpo de válvulas hidráulicas, nicho de mercado em que poucas fundições são especializadas e dominam tecnologia e equipamentos de precisão para a produção das mesmas”

Estas especificidades permitem a empresa ter uma perspectiva melhorada de futuro embasada mais no seu jeito de fazer as coisas e em suas pessoas do que na dependência de um mercado ou de um produto.

Efeitos ou consequências:

- a) Aumento dos retornos: a tecnologia não está suficientemente adotada para se poder verificar um ciclo virtuoso de vantagens pelos adotantes.
- b) Auto-reforço: a nova tecnologia ainda não está madura o suficiente para que outras estruturas se formem em seu benefício.
- c) Feedback positivo: a região recebeu muitos investimentos da empresa para tratamento de questões ambientais, novos treinamentos para suas pessoas e desenvolvimento de fornecedores na região.
- d) “*lock-in*”: não se pode concluir que a empresa tenha entrado numa nova situação de estar presa numa tecnologia, até porque ela dispõe de duas possibilidades de tecnologia em fundição (areia e o processo “*cold box*”) o que lhe permite retirar o melhor proveito de cada uma delas.

#### 4.1.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA H

A empresa H iniciou suas atividades em 1980 sem pensar em vendas externas, mesmo até ocorrer à primeira venda para o exterior, isto não era cogitado, conforme comprovam as palavras do fundador

Para R2H, atual executivo principal e filho do fundador, estas exportações não existiram. Quando foi interrogado sobre os primeiros movimentos no mercado externo, disse “a primeira exportação foi para os EUA”, exportação esta que foi de uma segunda fase, após um período muito difícil de crise e reestruturação, neste segundo momento sim, foi um processo de investimento e planejamento em comércio internacional. R4H, responsável pela engenharia, alega sobre as primeiras exportações “nem sabíamos que as peças eram para ir a outro país”, denotando oportunismo e não planejamento.

As dificuldades e barreiras iniciais apresentadas na empresa H foram, basicamente, sobre trâmites e qualidade. A empresa contratou uma pessoa com experiência em produto e vendas internacionais que foi o indutor de todo seu processo de internacionalização.

No presente, a empresa se mostra profundamente dependente do comércio internacional, pois tem uma parcela muito grande do faturamento comprometida com exportação. Isto pode ser visto nas palavras de R2H.

“Hoje 50 % é exportação. A exportação cresceu muito rápido, em 93 já era 25 %, no mês passado (março de 2009) tivemos um pico de 75 %, isto é um perigo, pois se o dólar tiver uma variação forte, tu já viu” [ ] “principal mercado é o americano, as vendas são diretas, usamos apenas os despachantes, o resto é feito diretamente”.

Pode-se ver que a empresa domina o processo de exportação, coordenando todas as suas partes, mas pensa em administrar melhor a carteira de produtos, percebendo o risco do comprometimento de grande parte do faturamento, num tipo de mercado apenas.

Para o futuro, a empresa mostra que pretende continuar com o movimento internacional, até porque seria muito difícil alterar este curso pelo comprometimento de todos seus recursos, neste sentido representado pelo alto valor faturado no mercado externo. Conforme a análise do tempo presente, a empresa está pensando em estratégias de ampliação e inserção no mercado internacional como a instalação de um Centro de Distribuição nos Estados Unidos.

Segundo R2H o futuro requer aprofundamento nas relações com os clientes e preocupações com novos entrantes.

“Como futuro da internacionalização nós estamos buscando estabelecer com os clientes uma parceria. Custos abertos, a planilha está aberta, a ideia é promover

a transparência, senão como a gente enfrentaria a concorrência chinesa? O ano de 2008 foi fantástico mesmo com uma concorrência enorme, com o dólar ruim, a gente cresceu muito”.

A empresa pratica a transparência e o diálogo tanto interna quanto externamente, isto parece ser um grande elemento na formação de recursos.

A empresa H iniciou suas atividades no comércio exterior seguindo seus clientes (“*client following*”) no ano de 1986. No ano de 1992, contratou um recurso externo com conhecimento que iniciou um processo planejado de investimentos graduais no mercado externo, culminando com um comprometimento de 75% no pico máximo de exportação. Isto denota um processo de internacionalização de acordo com a escola comportamental de Uppsala, com inversões graduais conforme a empresa considerava-se segura para fazê-lo.

Na caracterização do estágio de internacionalização em que a empresa se encontra no estágio 3 da escola de Uppsala, os recursos financeiros, mercadológicos e produtivos com vistas a atender o mercado externo, estão plenamente entendidos. Os aspectos burocráticos, contratuais, mercadológicos relativos à gestão do dia a dia, envolvendo o mercado externo, também estão resolvidos.

O Relacionamento com os clientes está amadurecido, estabelecendo contatos além do mero comercial, como é o caso da confiança, conforme R2H disse.

“Nós vínhamos desde 2004 com o dólar alto, a gente sempre buscou uma negociação, se o dólar caiu 10 %, nós otimizamos o processo, fomos buscar ajuste com o cliente. Conseguimos até junho de 2008 25 % de aumento. Fizemos jogo aberto, falamos com o cliente e dissemos que suportamos a perda com o real alto e agora precisávamos, que até janeiro de 2009, ele aguentasse aquele valor em dólar. A partir de janeiro daremos um desconto de tanto, o cliente aceitou e veio com mais pedidos, como? Na confiança”.

A empresa pensa em estabelecer uma unidade no país alvo com a instalação de centro de distribuição para melhorar sua resposta em termos de logística e ampliar sua atuação nos EUA.



## 4.2 CASO EMPRESA M

A Empresa M iniciou suas atividades no dia 11 de novembro de 1991, na cidade de Veranópolis/RS, com a fabricação de acessórios para válvulas de esfera, visando atingir fabricantes de válvulas. Inicialmente a empresa era composta por quatro sócios, mas no ano de 1993, a sociedade foi desfeita restando dois sócios os quais permanecem até hoje como proprietários e diretores, com igualdade de cotas.

Podem-se ver os eventos históricos (Figura 11) que caracterizam o desenvolvimento da empresa.

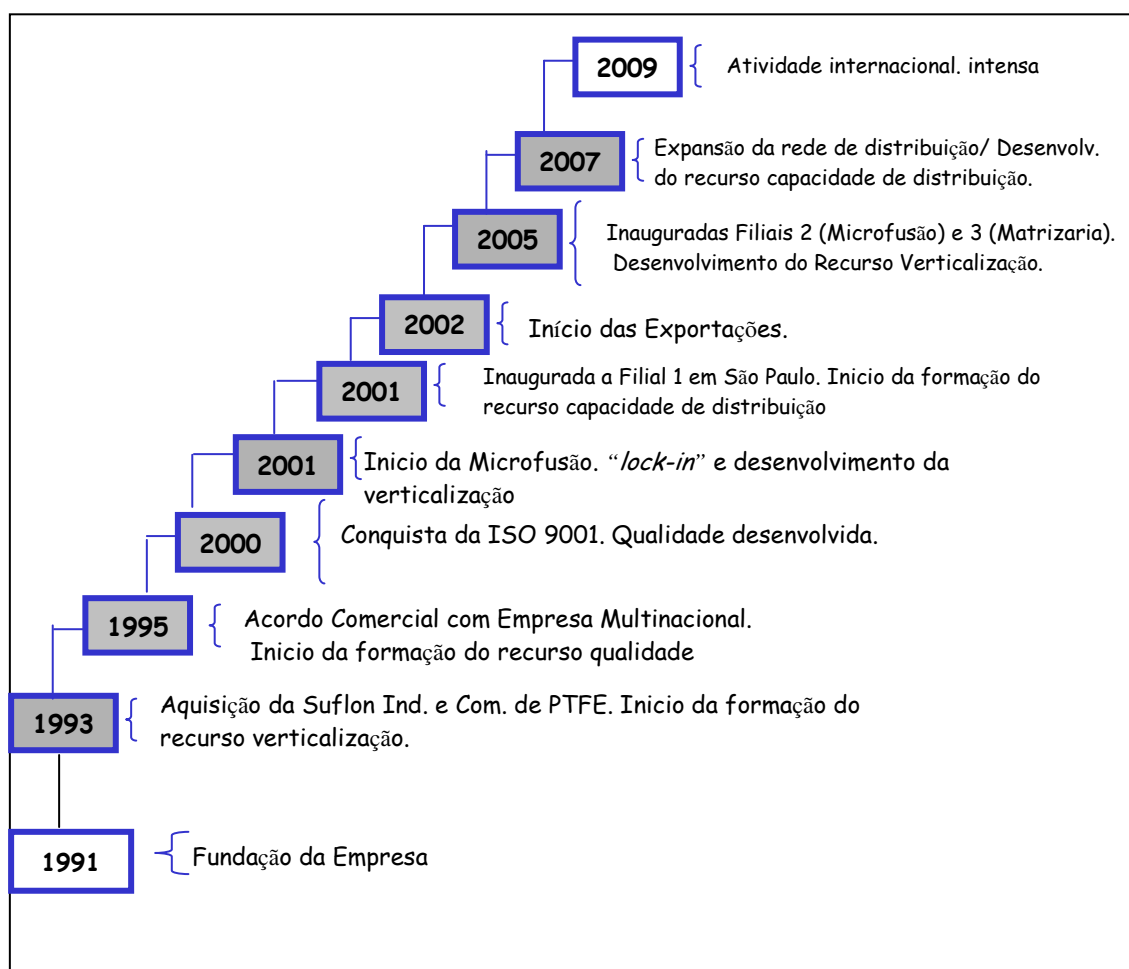


Figura 11 - Histórico da empresa M com eventos históricos ocorridos

Até 1993 a empresa produzia na parte de baixo da casa de um dos sócios, já em 1993, a M mudou de endereço e passou a operar em uma área própria de 120 metros quadrados, nesta data cinco pessoas integravam o quadro de pessoal da empresa. Este fato promoveu um “lock-in” em termos de instalações, pois atualmente a unidade de micro fundido e a matrizaria encontram-se em locais diferentes devido à impossibilidade de terem sido construídas juntas às unidade de usinagem e a Sulflon (vedações em PTFE - resina de *polytetrafluoroethylene* para a fabricação de componentes internos da válvula).

Isso ocasiona encargos administrativos com algumas duplicações de funções, necessidade de notas para transporte com destaque de impostos, custos com deslocamento de peças, perdas de qualidade. A grande dificuldade da empresa está em saber que o ideal seria unificar todas as unidades, mas o investimento já feito seria perdido em grande parte, este fato tem inibido uma mudança ou desprendimento neste curso.

Em 1995 a empresa fez um contrato importante com uma grande empresa multinacional do ramo de válvulas, a Sarco S.A, o qual repercutiu positivamente na empresa como lembrou o fundador R1M.

“Grande exemplo que ocorreu, a empresa tinha uns cinco anos de idade, e fez uma parceria com uma grande empresa, que foi o caso da Sarco. A M passou a fazer válvulas com a qualidade M, mas com a marca Sarco, quer dizer unimos o que tinha de bom na M que era a qualidade e preço, com uma marca reconhecida no mercado. Nós colocamos uma meta, em dois anos chegar a um número x, mas conseguimos 2x. A M aprendeu muito e melhorou muito a qualidade em tudo, esta foi a grande alavanca comercialmente”.

Os parâmetros de fornecimento exigidos pela empresa tanto em termos de prazo quanto qualidade ensinou a empresa uma forma profissional de relacionamento com grandes empresas. Este fato a impulsionou a fazer qualidade de diversas formas (produto, atendimento, informações) em diversas áreas como os setores de produção, qualidade e, principalmente, montagem e testes de produtos.

Em fevereiro de 1998 foi construído o pavilhão “número 1”, com uma área de 750 metros quadrados, aumentando assim para 23 o quadro de funcionários. O parque industrial foi ampliado com máquinas de controle numérico com uma maior capacidade produtiva e alterando os métodos de produção. Pode-se dizer que a empresa trocou de patamar tecnológico naquele momento. Foram necessários treinamento e compreensão diferente dos processos e possibilidades de usinagem das peças.

Em Julho de 2000, a empresa inaugurou um segundo pavilhão, de 600 metros quadrados, nos fundos da unidade um, com intuito de ampliar a produção. Também em dezembro do mesmo ano, a M conquistou a certificação NBR ISO-9001 na versão 1994, na época, foi primeira empresa de Veranópolis a ser certificada, comprovando assim o pioneirismo e a visão empreendedora de sua direção. A obtenção do certificado foi passo importante para a abertura de novos mercados e a maturidade do recurso qualidade que estava em desenvolvimento na empresa.

A primeira filial foi inaugurada em 2001 em São Paulo, com o objetivo de distribuir e atender com maior agilidade o mercado daquele estado, pela sua

representatividade em termos de vendas. Este evento originou uma capacidade e um recurso estratégico muito importante que a empresa possui que é sua capacidade de distribuição, atingindo todo mercado nacional com quase 3000 revendas.

No ano de 2002 foi construído o pavilhão três com 1.000 m<sup>2</sup>, junto ao parque industrial da M, perfazendo assim uma área construída de 2.350 m<sup>2</sup>. Ainda, em 2002 foi realizada a primeira exportação da empresa, dando origem às atividades de internacionalização. Cabe lembrar que este movimento foi “puxado” por um cliente que acabou contatando com a empresa e realizando a primeira compra do mercado externo, conforme descrito no item a 8.2.2 a seguir, sobre a internacionalização da empresa.

Em dezembro de 2003 obteve a certificação NBR ISO-9001 na versão 2000, demonstrando a solidificação da ideia da qualidade como elemento fundamental para a competitividade da empresa.

A segunda filial, denominada “METAL ART’S” inaugurada em janeiro de 2005 no bairro Medianeira em Veranópolis, com área construída de 2.700 m<sup>2</sup>, tem como finalidade atender a demanda de micro fundidos consumidos pela própria empresa. Com este investimento a M passou a produzir 95% componentes utilizados em sua linha de produção. Esta necessidade ocorreu devido à empresa fornecedora de micro fundido ter dado três meses para que a empresa encontrasse outro fornecedor. A razão pesquisada na empresa fornecedora dá conta de que a lucratividade em produzir peça micro fundida para o mercado de válvula era baixa. Diante deste fato, a empresa fornecedora optou por concentrar suas forças no mercado de peças automotivas. Isto obrigou a empresa M a aprofundar seu processo de verticalização, dando origem a este outro recurso estratégico que a empresa possui no momento. A verticalização tem reflexos sobre outros recursos, tais como: competitividade em preço, resposta em volume e oferecer qualidade consistente.

No ano de 2006 adquiriu uma matrizaria para atender sua demanda, assim não dependendo das matrizarias da região e também para obter produtos com mais qualidade. Este fato denota a verticalização estratégica conduzida, conforme seus catálogos dizem: “Autonomia total e elevado padrão de qualidade”

No ano de 2008 a M, , produzia em média 1400 válvulas/dia e a comercialização se deu no mercado nacional e também nos países da América do Sul e México. No ano de 2009 subiu a média produzida para 1500 válvulas/dia. Conta (abril de 2009) com 220 pessoas trabalhando em seu parque industrial com mais de 7.000 m<sup>2</sup> de área construída. A divisão de suas unidades é: unidade matriz (produção e montagem), filial São Paulo

(distribuição), filial Metal Arts (produção de micro fundido), MTA matrizaria (produção de matrizes)



Figura 12 - Vista aérea do Parque Industrial (Matriz)  
Fonte: Arquivo histórico de fotos da empresa (2006)

O mercado em que a empresa está inserida é altamente competitivo. O preço e a capacidade de entrega rápida são critérios ganhadores de pedido. Devido a isto, a utilização de uma filial distribuidora de peças na cidade de São Paulo colocou a empresa na posição de “player” nacional, permitindo que os clientes pudessem dispor das peças num curto espaço de tempo.

A empresa compete fundamentalmente em preços devido ao mercado ser abastecido por grandes empresas, mas também por inúmeras pequenas, com custos de produção e recursos muito diferentes entre si. A guerra de preços é uma constante, exigindo controle aprimorado e intensa gestão dos custos internos.

Este fato impulsionou a firma a verticalizar as duas pontas de seu processo. No início do processo construiu a unidade para fusão de peças micro fundida em que, posteriormente, são usinadas e montadas as válvulas.

Para a proximidade com os clientes criou uma unidade para a distribuição e atendimento mais próximo do maior mercado nacional, localizada na cidade de São Paulo. Dentro desta lógica a última aquisição foi de uma matrizaria para confecção dos moldes para seu uso na unidade de micro fusão (Metal Art's). Esta matrizaria tem tido sucesso passando, com sua ociosidade, a oferecer produtos para outras empresas, contribuindo para o faturamento do grupo.

#### 4.2.1 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DA EMPRESA M

A empresa M tem trabalhado no mercado externo a partir de 2002, tendo atuação contínua na exportação e feito intensos movimentos importadores para aproveitar variações cambiais favoráveis. A sua análise histórica cruza os eventos importantes para a formação dos *recursos* estratégicos e com implicações na performance da internacionalização.

**Período 1991- 2000:** empresa é fundada com objetivo de produzir válvulas de esfera para o mercado nacional.

a) Fato observado:

Compra de uma unidade para a produção de peças em PTFE (1995) com o início de recurso estratégico “Verticalização” e adquirindo a capacidade de trabalhar com as vedações com fabricação própria.

b) Condições Antecedentes:

Dificuldade no atendimento por parte de fornecedor do centro país, as dificuldades tratavam-se de prazo de entrega e de qualidade.

c) Momento crítico:

Não atendimento de pedidos devido à ausência de vedações em PTFE para concluir a montagem de produtos finais, além disto, alto índice de refugo pela dificuldade de ajuste de medidas das peças compradas.

d) Reação da empresa:

Comprou uma unidade para a produção de PTFE e contratou um profissional que já trabalhava na empresa comprada. Este profissional veio do centro do país junto com os equipamentos para chefiar o novo setor da empresa. Cabe ressaltar que até o momento não se tem notícia de outra empresa concorrente que confecciona suas próprias vedações, segundo informações obtidas com R3M.

e) Análise contra factual:

Caso a empresa não tivesse tomado esta decisão, provavelmente teria perdido muito de sua competitividade justamente pelas dificuldades de fornecimento que tinha naquele momento.

Não teria desenvolvido este recurso de fabricação em PTFE, o qual iniciou a “verticalização”, que posteriormente tornou-se um recurso estratégico importante

Porem, não teria tido investimentos na compra e continuidade do processo de fabricação de suas vedações.

f) Formação de elementos estruturais:

Não foi possível detectar elementos estruturais que reforçaram este processo.

A empresa começou a produzir peças, além de suas próprias vedações, de diversos tamanhos e formatos obtendo um novo mercado expandindo sua atuação.

g) Análise do evento:

Este evento atende o posicionamento empreendedor de R1M reforçando uma ideia de autonomia e independência que a empresa iria manter no futuro, fato que pode ser visto em seu site “Autonomia total e elevado padrão de qualidade” que, segundo R1M, por autonomia total entende-se a verticalização com a internalização de processo, que foi iniciada com este evento.

Efeitos ou consequências:

- a) Aumento dos retornos: o ciclo virtuoso aconteceu de forma localizada para a empresa, uma vez que outros produtores da região nunca desenvolveram esta expertise pela sua dificuldade e investimento. A empresa recebeu recentemente uma auditoria piloto da Petrobrás, com intuito de realizar um teste devido ser a única do ramo com esta parte do processo desenvolvida internamente.
- b) Auto-reforço: para a empresa o auto-reforço se deu pelo próprio mercado que se abriu sem a empresa ter esta intenção no início do desenvolvimento.
- c) Feedback positivo: a empresa acabou por se tornar fornecedora de peças deste tipo para outras empresas da região sem que estas tivessem feito nenhum esforço de desenvolvimento.
- d) “*lock-in*”: o fato das vedações em PTFE terem sido desenvolvidas pode inibir o uso e estudos para outras classes de vedações, justamente pela facilidade de obter o produto em PTFE.

**Período 2000 - 2009:** a empresa inicia sua atividade internacional e consolida-se no mercado nacional como um dos maiores fabricantes de válvulas de esfera até seis polegadas.

a) Fato observado:

Entrada da empresa como sócia de uma unidade de micro fusão.

b) Condições Antecedentes:

A pré-disposição do fundador de controlar todas as partes de seu processo de produção fomentou a inclusão da micro fusão em seu negócio.

c) Momento crítico:

Corte do suprimento, por parte do fornecedor de material micro fundido (noventa dias no máximo).

d) Reação da empresa:

Entrou como sócia em uma unidade de micro fusão que estava sendo implantada.

e) Análise contra factual:

Caso a empresa não tivesse entrado nesta sociedade, provavelmente, teria encontrado outro fornecedor, mas o custo e a dependência futura poderiam ter inviabilizado o negócio. Sabe-se que os concorrentes de porte todos têm sua própria unidade de micro fusão, em contra partida, os poucos que não possuem tem tido muita dificuldade em situações de flutuação de demanda.

Para entrar na sociedade a empresa desembolsou muito dinheiro e despendeu tempo, este fato poderia ter sido menor caso tivesse optado por desenvolver outro fornecedor, além disso começou a ter passivo ambiental que apenas na usinagem e montagem era muito pequeno.

No entanto, se não tivesse feito a opção pela inclusão da micro fusão não teria desenvolvido esta habilidade, também, pode ter controle de custo mais aprimorado, considerando que controlava todas as partes do processo.

f) Formação de elementos estruturais:

A região da empresa se caracteriza por ser um pólo produtor de micro fundido, portanto uma série de elementos reforçou a decisão da empresa, tais como: surgimento da escola técnica, formação de mão de obra nas empresas, capacidade da cadeia de fornecedores.

g) Análise do evento:

Este evento deve ser analisado em conjunto com outro evento acontecido em 2005 que foram as inaugurações de uma nova unidade de micro fusão pertencendo totalmente à empresa, ainda, uma matrizaria para confeccionar os moldes para as peças a serem fundidas.

Estas ações induziram a verticalização quase total da empresa e o desenvolvimento de seu recurso estratégico (verticalização) que possibilita a empresa reagir em volume, ter um controle aprimorado em custos, capacidade de negociação muito rápida e entrega de produtos rapidamente.

Assim, a verticalização tem sua importância ampliada na medida em que promove a melhoria de outros recursos estratégicos da empresa, repercutindo em capacidade de resposta em tempo e volume e controle de custos e preços.

Efeitos ou consequências:

- a) Aumento dos retornos: na região a tecnologia de micro fusão por cera perdida como é chamada, tem sido utilizada por todos os fabricantes de válvulas ou de peças técnicas. Isto tem promovido um desenvolvimento intenso dos métodos de produção, da automação de equipamentos, da qualidade e produtividade geral, existindo uma intensa troca de conhecimentos entre as empresas devido a troca de pessoas, contatos entre as organizações em curso e eventos, relacionamentos pessoais e, por vezes, visitas aprovadas pelas empresas.
- b) Auto-reforço: os métodos desenvolvidos tem tornado as peças micro fundidas muito competitivas em preço e qualidade, visto que montadoras automobilísticas têm adotado peças em micro fundido nas suas linhas de produção.
- c) Feedback positivo: a região tem tido no desenvolvimento das micro fusões uma alternativa a indústria calçadista que declinou fortemente, isto tem trazido um enriquecimento com repercussão no comércio, na construção civil, até mesmo com reflexos no turismo da região.
- d) “*lock-in*”: o êxito obtido com esta tecnologia incorporada na empresa foi substancial, a ponto da empresa depender deste processo. Sabe-se que existem alternativas para a tecnologia aplicada pela empresa, no entanto, a empresa não está estudando e nem pretende fazê-lo em curto prazo, isto poderá ser um fator de dificuldade se for resolvido por algum concorrente.

a) Fato observado:

Início da internacionalização da empresa no ano 2002.

b) Condições Antecedentes:

A Vontade empreendedora do fundador e sua disposição em não perder oportunidade foram fatores fundamentais para aceitação dos primeiros movimentos no mercado internacional.

c) Momento crítico:

Contato de possível importador interessado na importação de válvulas de esfera.

d) Reação da empresa:

Aceitou o contato e levou adiante o processo de importação. Resolveu as questões das barreiras iniciais postas, tais como: entendimento dos trâmites burocráticos documentacionais, estudo de formação de preço, logística aplicável.



O enfrentamento de uma ambiente novo e situações diferentes foram assumidos pela empresa. Este talvez tenha sido o grande ganho deste primeiro contato, embora este cliente exista e compre até hoje, os valores não são grandes, mas o caminho foi aberto e as pessoas da empresa aceitaram o desafio.

e) Análise contra factual:

A empresa poderia não ter aceitado o contato e a venda, ter esperado para que o mercado externo fosse uma atitude planejada em algum momento futuro, pois naquele momento a empresa tinha um bom desempenho no mercado nacional. Poderia ter utilizado seus esforços em outra área desenvolvendo novos mercados nacionais. Mas, esta decisão não teria proporcionado o início da internacionalização que hoje traz bons resultados.

f) Formação de elementos estruturais:

A capacidade e o perfil da cadeia de fornecedores melhoraram para o atendimento a exigências diferentes no mercado externo. Escolas de idiomas se formaram, pessoas com conhecimento em línguas e mercado externo se deslocaram para trabalhar na região.

g) Análise do evento:

Este evento propiciou a empresa o sentimento de poder fazer algo no mercado externo, promovendo a coragem de arriscar. A empresa desde a primeira exportação seguiu no mercado externo de forma lenta e gradual, tendo vendido 15% de seu faturamento no exterior.

Outro fator importante, para a empresa, foi a intensa atividade de importação para complementação de linha desenvolvida em 2007 e 2008, que permitiu a firma obter novos mercados e reduções de custos em seus produtos.

Este fato teve início na disposição da empresa em negociar com o exterior, promovido pelo primeiro movimento.

Efeitos ou consequências:

a) Aumento dos retornos: as atividades internacionais da empresa foram amadurecendo e trazendo benefícios para a empresa não apenas comerciais, mas novos requisitos foram incorporados aos produtos, novos argumentos de vendas, novas práticas documentacionais e a sensação de que o exterior era apenas outro mercado e que era possível.

b) Auto-reforço: a continuidade das vendas e a nova visão de que o comércio internacional tem duas vias, propiciou trazer benefícios também da importação, mostrando flexibilidade da empresa em reconhecer oportunidades onde elas existirem.

- c) Feedback positivo: poucas externalidades podem ser vistas, mas a cadeia de fornecedores teve benefícios e, também, a rede turística, pela movimentação de pessoas do exterior, que tem sido grande.
- d) “*lock-in*”: não se pode ver nenhum trancamento da empresa, principalmente pelos volumes que estão envolvidos no mercado exterior (importação e exportação), por estarem dentro de um valor que não compromete em demasia a empresa. Aparentemente, a firma pode tomar qualquer rumo de forma controlada e tranquila.

#### 4.2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA M

O primeiro movimento no sentido da internacionalização da empresa pode ser classificado como emergente, uma vez que não foi planejado, mas sim uma sucessão de fatores que desencadearam o processo. A empresa colocou um anúncio em revista que foi acessado por um empresário argentino. Este empresário fez contato com a empresa. O primeiro encontro aconteceu numa feira de produto metal-mecânico na cidade de São Paulo. Pode-se notar o aspecto da causalidade e a ausência de planejamento, com vistas ao mercado internacional, nas palavras do R1M, “tudo começou através de uma revista, eu conheci um empresário argentino, casualmente ele me ligou e marcou um encontro na feira”... “foi muito rápido, fui visitá-lo na Argentina, após duas ou três vendas”.

O início da atividade internacional com Argentina mostra a abordagem comportamental (Johanson e Vahlne, 1977) utilizada pela empresa. Na visão de R1M, “o começo pela Argentina foi porque surgiu a oportunidade aqui perto” e com ênfase na distância psíquica. R1M segue descrevendo o período inicial da internacionalização “na época nós não tínhamos ninguém que falasse espanhol, quanto menos inglês, mas, ao menos o espanhol é mais próximo da gente, aqui no sul”.

As dificuldades de comunicação e as barreiras iniciais têm um efeito inibidor importante sobre as empresas em fase inicial de internacionalização, pois trata com situações objetivas que dizem respeito à qualidade, assistência técnica, logística, mas trata, também, de situações subjetivas como o medo de novas situações e consequências. R3M aponta diversas dificuldades iniciais.

“Formação de preço, entrada na metodologia de exportação, saber os passos, isto foge totalmente do que é trabalhado no mercado interno” [ ] “como devem seguir as caixas, quais regras para cada país, se é caixa de madeira ou papelão, se for madeira tem que fumigar” [ ] “começamos a fazer através da transcontinental (escritório de comércio exterior) toda a papelada”.

Nas colocações de R1M aparece a questão objetiva e prática, mas também o medo com que a empresa se deparou: “a dificuldade era saber se o nosso produto tinha qualidade suficiente para ir para outro país”... “a gente sabia que se algo acontecesse aqui no Brasil a gente garantia, mas e lá fora como seria? “Eu tinha receio”. Este fato reforça a abordagem comportamental incremental (Johanson e Vahlne, 1977) como visão de mundo, para a internacionalização deste caso.

No estágio atual, a empresa tem ao redor de 15% de seu faturamento voltado a exportação e importou nos últimos doze meses uma média de 25% de suas despesas na área de compras. Trabalha com regularidade na exportação e na importação e pensa em melhorar sua atuação no mercado exterior.

A intenção da empresa, quanto ao mercado exterior, se mostra amadurecida, fazendo parte do dia a dia da empresa. Neste sentido, R3M fala sobre o momento em que se encontra e como estão os processos para a exportação, denotando o seu gradualismo

“hoje eu vejo uma crescente, gradual e lenta, mas que vem acontecendo”...  
“Hoje é questão de minutos para resolver uma exportação, na época (no início) era meio dia”... “Atualmente, é que a gente está indo a procura de mercado externo, até então as coisas aconteciam meio que por acaso”.

Tudo indica que no futuro a empresa seguirá reconhecendo o mercado internacional como uma opção de ampliação e melhora do faturamento, seja aumentando vendas ou reduzindo custos. Definindo o caminho a ser seguido R2M argumenta “agora colocamos uma pessoa específica que está desenvolvendo pesquisa de mercado e contatos nos países da América do Sul que não atendemos. Ampliação no mercado exterior é uma necessidade, precisamos ter um percentual do faturamento em outra moeda”.

Uma abordagem peculiar, diz respeito a como o setor de produção observa o futuro da internacionalização. Para o gerente de produção R4M o sucesso no futuro estará ligado, também, a questões fora da área comercial “com certeza para o futuro precisamos melhorar os processos internos, quem sabe conseguir alguma norma ambiental”. Isto mostra a que as condições de preços e qualidade seriam resolvidas pela empresa, num processo contínuo, e que internamente poderia se resolver demandas externas como o meio ambiente. Não se pode esquecer que o sucesso futuro da empresa está intimamente ligado a posse de recursos estratégicos e busca de novos que lhe darão vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Na caracterização do estágio de internacionalização, conforme a escola de Uppsala, pode-se concluir que a empresa está no final do estágio dois. A empresa teve um

crescimento gradual conforme melhorou seu nível de informação e foi obtendo segurança. Incrementou as importações como forma de redução de custos e ampliação de linha e começou a pensar em aplicar novos métodos e aprofundar a atuação no exterior.

Neste contexto, com o decorrer do tempo, a empresa M tem amadurecido e se profissionalizando em termos de mercado externo. Suas ações tornaram-se mais planejadas do que oportunistas, dando conta de que a internacionalização passou a fazer parte do seu cotidiano ampliando as possibilidades de mercado, ao mesmo tempo em que foi qualificando a empresa pela entrada de novas necessidades as quais foram entendidas e trabalhadas pela empresa.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

A lógica do processo de pesquisa, no que se refere aos recursos estratégicos, foi explicar aos gestores o que são os Recursos Estratégicos sob a ótica de Barney (1991) para, após questioná-los, procurar saber quais eram os recursos estratégicos da empresa nos tempos, em especial, os voltados à internacionalização. A busca identificou os recursos estratégicos no início da internacionalização, no presente, e quais recursos os gestores entendiam que serão os necessários para que no futuro, a empresa tenha êxito.

Apresentou-se a tabela de recursos encontrados na literatura como elemento auxiliar, isto foi fundamental para estimular o reconhecimento dos recursos, facilitando a identificação. Importante salientar que foi incorporado à lista auxiliar de recursos, os recursos identificados na aplicação do questionário piloto, com o executivo principal em duas empresas, “conhecimento em língua inglesa” e “verticalização”, para verificar se seriam repetidos no todo ou em parte durante a pesquisa. Pode-se notar nas respostas que foram recursos citados e reconhecidos também pelas empresas testadas.

A questão da língua inglesa se apresentou, invariavelmente, como uma dificuldade a ser gerida pela empresa, no primeiro momento era uma questão comercial, mas foi passando a ser uma necessidade a ser resolvida em outras áreas da organização. Este recurso não apareceu na revisão da literatura sobre recursos, provavelmente devido à literatura, ou ser de origem inglesa ou por ter as principais publicações feitas em língua inglesa, portanto é uma dificuldade que faz sentido em países com outros idiomas.

O recurso verticalização apareceu com a mesma intensidade nos casos piloto como também nos pesquisados, isto, provavelmente, se deve a similaridade das características da indústria a qual pertencem às empresas estudadas. Embora se entenda que verticalização é uma estratégia, usou-se como um recurso pelo entendimento que os respondentes deram, traduzindo todos os recursos direcionados a verticalização no nome “verticalização”.

Notou-se, também, que em alguns recursos a descrição do mesmo não esclarece completamente o sentido que o gestor que dar ao recurso, no entanto, este fato não impediu o entendimento e uso da informação no trabalho.

Muitos recursos que foram citados como os estratégicos da empresa, não passaram pelo teste Collis e Montgomery (1994), utilizado para consolidar as informações obtidas dos gestores. Isto demonstra que a simples definição e explicação do conceito de Recurso Estratégico baseado nos aspectos de serem valiosos, raros, difíceis de serem imitados e

difíceis de serem substituídos, não esclarecem aos gestores o caráter estratégico do recurso. Mostra, também, que existe dificuldade na utilização prática do conceito acadêmico de recurso estratégico, embora os gestores demonstrem entendimento na aplicação do conceito, reconhecendo a validade do construto. Em contra partida, o teste proposto (COLLIS E MONTGOMERY, 1994), filtra a bom termo o conceito, conforme Dal Soto e Santos (2004) utilizaram. Além disto, a própria aplicação do teste auxilia na compreensão do conceito dirimindo possíveis dúvidas, o que melhorou o entendimento para as questões seguintes da entrevista.

Observa-se, também, uma restrição por parte dos gestores que enxergam com maior clareza os recursos que lhe são próximos, em termos de área de atuação na empresa ou relação no dia a dia. Existe uma dificuldade em atribuir importância a recursos com certa distancia profissional. Embora sejam da mesma unidade produtiva o efeito dos recursos é difícil de ser percebido em toda sua extensão.

## 5.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA M

A variação da importância de um recurso fica muito visível ao se analisar como as empresas atribuem valor aos recursos nos três tempos considerados Quadro 3.

Tipo Recurso	Recursos Estratégicos	Passado				Presente				Futuro				Passado Presente Futuro	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Tangível	Capacidade de Distribuição					X	X	X	X	X	X	X		O	O
Tangível	Oferecer qualidade consistente	X	X	X	X			X						O	
Tangível	Capacidade de Resposta em Volume					X		X	X					O	
Tangível	Entregar produto rápido	X				X		X	X					O	
Tangível	Competição em preço	X		X	X	X		X	X					O	O
Intangível	Cultura organizacional					X	X	X	X		X	X	X	O	O
Intangível	Relação com os clientes						X	X		X	X	X	X		O
Intangível	Empreendedorismo Internacional	X	X	X	X	X								O	
Tangível	Verticalização					X	X	X	X	X	X	X	X	O	O

Quadro 3 - Matriz de Escolha dos Recursos Estratégicos da Empresa M

O Quadro 3 mostra os recursos estratégicos escolhidos pela empresa e as suas possíveis modificações, de acordo com a lógica das possibilidades conforme identificado da Figura 9 anteriormente. Basicamente são três as possibilidades.

Na primeira, um recurso percorre os três estágios. Exemplo disto é o “Empreendedorismo Internacional” que no estágio I, inicial, foi estratégico e, após percorrer uma trajetória até o momento do estágio II, mudou sua natureza transformando-se em “cultura organizacional”. Seguindo seu percurso para o estágio III, futuro, no qual se manteve estratégico, mas com a mesma natureza adquirida no estágio II.

Na segunda, são recursos que surgem como estratégico num determinado momento, sendo que no momento seguinte não mantêm suas características estratégicas, não sendo mais citados pelos respondentes, por exemplo: no estágio II, surgiram os recursos “capacidade de resposta em volume”, “entrega de produtos rápida”, que no terceiro estágio III, não foram mais lembrados. Também o recurso de “oferecer qualidade consistente” que no estágio I foi fundamental passou a não ser mais citado no estágio II. O que acontece com estes recursos que surgem e no momento seguinte já perdem sua importância estratégica é que, provavelmente, os respondentes acreditam que a concorrência reagiu ou está reagindo e deverá equilibrar as forças em relação a estes recursos já no momento seguinte. Portanto, cabe a empresa tirar o maior proveito enquanto não puder ser imitado ou substituído pela concorrência.

Na terceira, são recursos que surgem como estratégico num determinado momento e que no momento seguinte mantêm suas características estratégicas, mas não as mantêm no terceiro momento. Isto pode acontecer para recursos que no terceiro momento perdem seu caráter estratégico, como foi o caso do recurso “competitividade em preço”, ou para recursos que surgiram no estágio II em que o estágio seguinte é o estágio III que é o estágio final analisado neste estudo. Por exemplo: no estágio II, surgiram os recursos “capacidade de distribuição” e “verticalização” que mantiveram seu caráter estratégico no estágio III, mas como o estudo se limitou até o estágio III, não se questionou além.

### **5.1.1 Trajetória do Recurso “*empreendedorismo internacional*”**

Pode-se observar que o recurso de empreendedorismo que foi fundamental para o início da atividade internacional, sofreu uma série de ações que o conduziram a uma forte mudança, evoluindo para uma cultura de internacionalização na empresa.

Nota-se (Figura 13) que no passado (estágio I), durante o processo inicial de internacionalização, o recurso de “*empreendedorismo internacional*” apresentou importância, principalmente, devido a estar associado à capacidade do empreendedor assumir o risco. Isto é comprovado pelas palavras do fundador (R1M) quando diz: “empreendedorismo! se nós não fossemos ah..., nós não tínhamos capital para iniciar, tudo

foi no *peitaço* (gíria gaúcha regional que significa que algo foi feito com a coragem e não com planejamento ou estrutura)”.

Mesmo que a atitude inicial de busca do mercado internacional tenha sido oportunista, fica clara a demonstração de coragem da empresa. Este fato pode ser visto nas palavras do R3M.

“A questão da cultura, não se teve medo de parar uma exportação por medo de errar. Quando começamos a exportar, sete anos atrás, não se teve medo – não, eu não sei, ou, eu não vou fazer isto - não teve nada disto, por mais difícil que fosse. A coisa foi acontecendo sem medo”.

Esta pré-disposição ao risco é uma característica do empreendedor fundador que vai se incorporando na cultura da organização, e internalizando como uma capacidade da empresa de enfrentar situações novas com toda a sua carga de subjetividade.

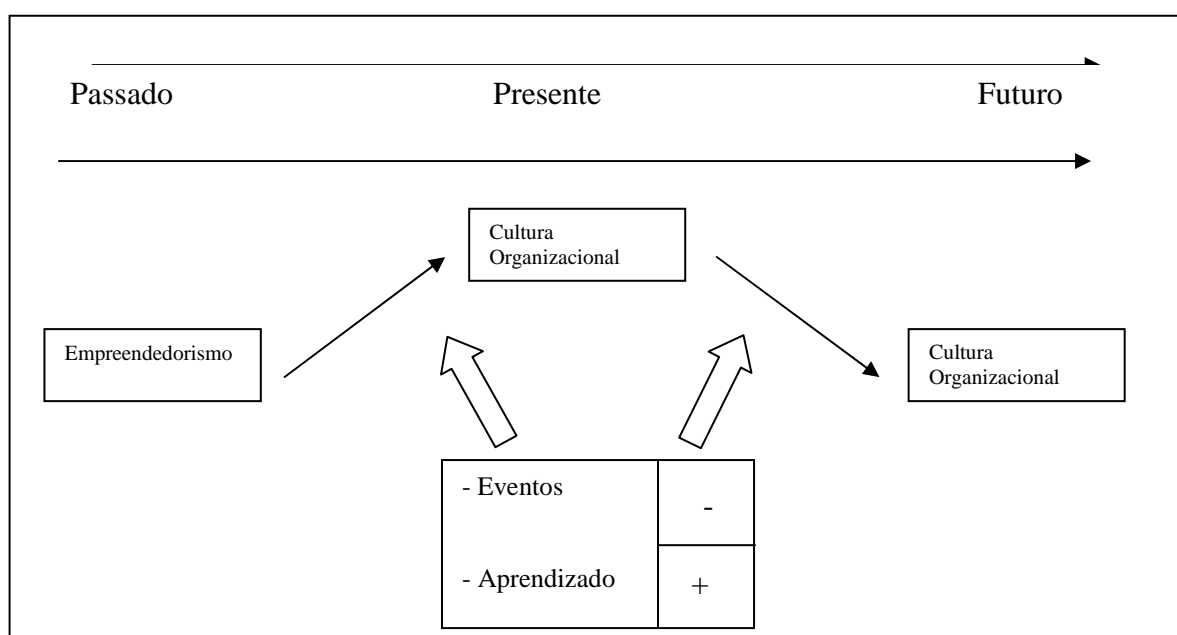


Figura 13 - Modificação no Recurso Estratégico Empreendedorismo Internacional

A empresa precisou resolver o problema da língua, bem como aprender a se postar em relação a produtos a serem exportados. Neste sentido R4M reporta.

“Melhoramos o manual, com outras línguas, uma pessoa fez curso de especialização em espanhol, contratamos uma pessoa que falava inglês, a empresa investiu muito, foram muitas mudanças” [ ] “ se tínhamos alguma dúvida sobre algo em termos de qualidade do produto a gente simplesmente reprovava as peças, uma rosca ruim, uma medida face a face (umas das principais medidas para o funcionamento do produto), uma ranhura, a gente via na ordem de produção se era para exportação e refugava, hoje não faz mais



muita diferença se é exportação ou mercado interno, tratamos da mesma forma”.

Com a continuidade das exportações foi se disseminando o conceito, passando a integrar-se no dia a dia das áreas de engenharia, comercial, qualidade e expedição. Neste contexto R3M salienta.

“Cultura, nisto se abre muita coisa. No início era ele (R1M) que vendia, contava as peças, ajudava a embarcar... hoje existe todo um processo para a exportação, cada um tem sua responsabilidade sobre sua área, por exemplo, hoje está chegando uma exportação que segue o ritual normal de um fornecimento. Antigamente se perdia muito tempo. A empresa já tem normas para tudo, existe uma rotina fazendo que a gente se torne mais eficiente e eficaz”.

A expressão utilizada de que cada um tem responsabilidades e que a empresa tem normas para tudo, mostra o nível de normalidade com que a empresa trata os processos internacionais, fruto do desenvolvimento acontecido e da internalização do conceito em termos de procedimentos internos.

No momento presente o recurso “*empreendedorismo internacional*” tem utilidade como elemento para conduzir novas ações de internacionalização como o aumento da importação que foi iniciado em 2005, no entanto, não tem mais um papel tão importante como teve no passado, quando foi considerado crucial para as atividades de internacionalização. Atualmente, o empreendedorismo internacional é um fator importante como tantos outros pontos positivos que a empresa tem, mas sem as características de ser um recurso estratégico que o distingam em relação à concorrência.

Assim, a disseminação e os eventos ligados a mercado externo transformaram este recurso no recurso estratégico “*Cultura organizacional*”. Pode-se notar a importância deste recurso devido à forte presença do fundador no comando da empresa e a centralização em muitas decisões. No que tange a internacionalização, ele tem uma visão muito clara de manter e intensificar. Para R1M a globalização dos mercados e dos negócios é fundamental.

“Eu aprendi que o que todo mundo fala, que estamos numa economia globalizada é isto, hoje o outro lado do planeta é nosso parceiro, cliente e fornecedor. Eu aprendi que se você quiser levantar de manhã e logo estar do outro lado do mundo isto é possível. Isto precisa ser utilizado por qualquer empresa que queira sobreviver, porque os outros fazem, se tu não fizeres”.

Esta forte presença do fundador pode ser sentida nas palavras de R4M “a empresa se mantém pelo conhecimento que o R1M tem do mercado. No começo ele produzia,

entregava o produto pronto, bem isto que as revendas queria, eles só vendiam”. R2M afirma, também, “além do poder ele tem liderança, as pessoas da empresa além de obedecê-lo confiam nele, isto é bom de ver”.

No futuro o recurso “*Cultura organizacional*” se manteve citado pelos gestores, provavelmente pelos sinais dados pelo fundador e pela postura da direção da empresa, no dia a dia, denotar que a internacionalização é um caminho sem volta. Neste sentido, o fundador demonstrou seu desejo em relação ao comércio internacional ao dizer, “a minha vontade seria ter uma terceira empresa, somente de importação. Vender tudo que é produto no segmento de válvula, tudo que puder ser produzido no Brasil à gente fabricaria, e o que não tivesse viabilidade econômica a gente importaria”. Além disto, R2M lembra que a conscientização da empresa com vistas a ampliar a atuação no mercado externo.

“Pela primeira vez foi feito um planejamento estratégico formal no qual está premiado crescimento e lucratividade, um item é o aumento de mercado na exportação. Pretendemos atingir 25% do faturamento no mercado externo. Iniciamos um plano de prospecção de novos mercados e estamos contatando possíveis intermediários para a venda de peças”.

A empresa está entendendo que a manutenção dos atributos deste recurso será importante para que no futuro possa manter e ampliar seus mercados no exterior, portanto deverá empreender esforços no sentido de controlar a evolução deste recurso para seu benefício.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

#### Eventos Históricos

Praticamente houve apenas o evento inicial da solicitação de compra pelo mercado externo, posteriormente a empresa atendeu a algumas demandas de clientes, mas não aplicou muito esforço para que houvesse uma cultura organizacional voltada à internacionalização.

#### Aprendizagem

Houve a disseminação dos conceitos e necessidades pelos diversos setores da empresa; pessoas foram treinadas e contratadas para tratar do mercado externo; a empresa precisou aprender a lidar com os trâmites documentacionais e de logística.

#### Análise conclusiva dos fatores

A transformação do recurso empreendedorismo internacional em cultura organizacional para a internacionalização, deveu-se a forma como a empresa tratou e

desenvolveu o seu processo de internacionalização baseado em conhecimentos novos que foram promovendo novas práticas empresariais.

Deste modo, a modificação no recurso dependeu do conhecimento adquirido durante o percurso de desenvolvimento do recurso. Pode-se deduzir que a continuidade do desenvolvimento deste recurso, passa por um processo de maturidade e será desenvolvida no cotidiano da empresa.

Os eventos históricos de decisões conforme a lógica da “*path dependence*” não ocorreram numa intensidade significativa.

### 5.1.2 Trajetória do Recurso “oferecer qualidade consistente”

O recurso “*oferecer qualidade consistente*” (Figura 14) se mostrou um recurso estratégico no início da internacionalização, devido à capacidade que a empresa teve de mostrar que seus produtos atendiam as necessidades do importador. Mesmo que a própria empresa tivesse dúvidas até porque desconhecia o ambiente externo e super estimava as consequências como disse R1M “No início a dificuldade era saber se o nosso produto tinha qualidade suficiente para ir para outro país. Sabíamos que se algo acontecesse aqui no Brasil nós garantíamos. Foi difícil enfrentar um mundo novo, desconhecido para mim”.

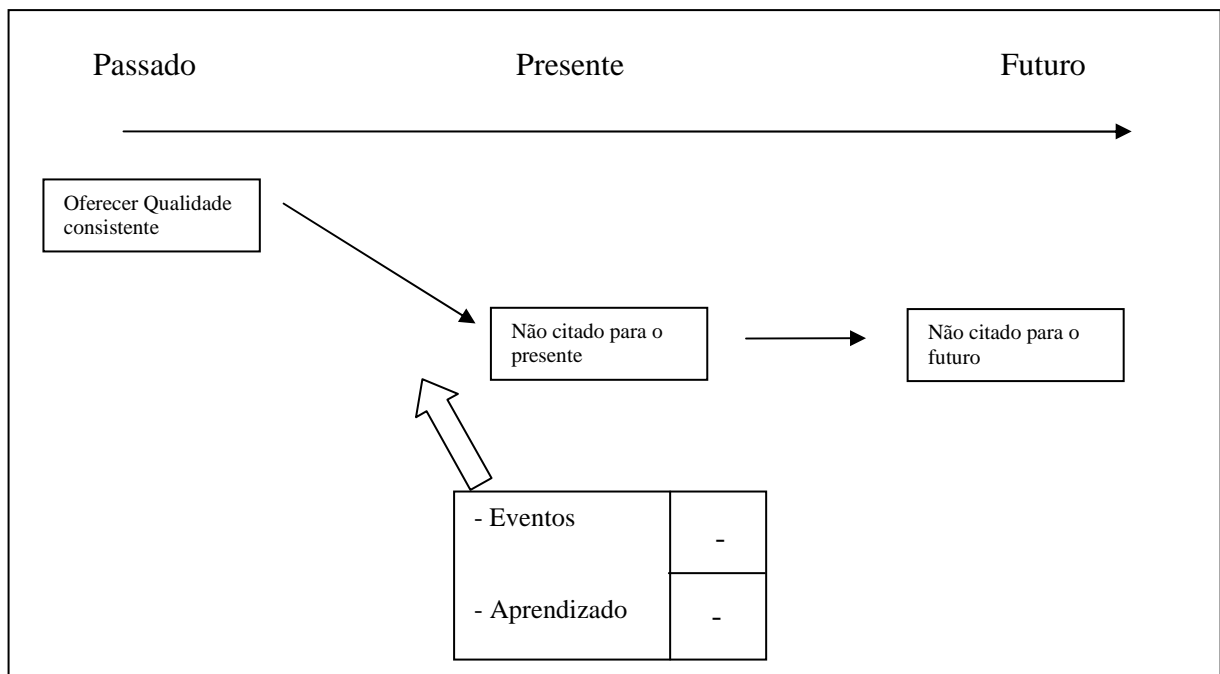


Figura 14 - Modificação no Recurso Estratégico Oferecer Qualidade Consistente

O recurso seguiu seu processo evolutivo, mas foi perdendo sua importância estratégica, tornando-se um recurso necessário a continuidade dos negócios, mas não um fator diferenciador, podendo ser classificado como estratégico (BARNEY, 1991). Este fato

se assemelha ao ciclo de vida de produtos, em que, após o auge, entra num período de declínio. Provavelmente, o recurso tornou-se necessário a todo competidor com similar importância, isto colocou o recurso num nível de igualdade devido a todos competidores terem chegado a um desenvolvimento próximo. Por exemplo, a certificação ISO 9001 que identificava ao importador uma série de condições do exportador, continua cumprindo seu papel, mas sem efeito de distinguir a empresa. A empresa tentou amplificar a potencialidade do recurso investindo tempo, dinheiro, conquistou a certificação ISO 9001 em 2001, após manteve a certificação evoluindo seu sistema da qualidade. Além disto, muitos equipamentos de testes e medições foram incorporados a empresa denotando os esforços para manutenção dos atributos do recurso. Em seu planejamento R2M afirmou: “este ano iremos preparar a certificação e concorrer ao prêmio do Programa Gaúcho da Qualidade, dentro de dois anos”. Isto significa que mesmo para a manutenção do recurso é preciso uma gestão atuante, sob pena de que a concorrência consiga tornar o seu recurso estratégico não pela sua qualificação, mas pela desqualificação de um recurso que atingiu um nível similar entre todos. Deste modo, é muito provável que o fato ocorrido com a certificação ISO deverá ocorrer com outras certificações, que no início são fatores diferenciadores, mas com o correr do tempo passam a serem processos corriqueiros.

Este fato já é reconhecido pela literatura sendo apontado por Hill (1993), quando define critério qualificador de pedido, pois mesmo que ele não seja o fator principal (caso da qualidade), para ganhar um negócio é importante que a empresa o tenha para que participe da negociação. R1M confirma esta situação.

“A qualidade, já não é diferencial é preciso que tenha... A qualidade não é principal, a qualidade já se integrou, nós viciamos o mercado com qualidade e como nosso recurso de prazo. Ligue lá que tem prazo, eles entregam sempre e logo, eles fazem qualidade”.

Assim, este isomorfismo institucional (DIMAGGIO e POWELL, 2005) que ocorre com outras práticas também ocorrerá com os recursos e, provavelmente, caso o recurso seja estratégico, e sem nenhum mecanismo de isolamento, deverá ser o mais visado pela concorrência. Aliás, as empresas que utilizarem do conceito da RBV deverão focar na busca do conhecimento sobre os recursos estratégicos de seus concorrentes para diminuir a distância neste item em termos de imitação ou até mesmo aumentar a possibilidade de substituir o recurso por outro.

No desenvolvimento deste recurso é importante que se analise a entrada de conhecimento devido à importação de peças que a empresa faz para complementar a linha

de produtos. R5M descreveu inúmeros pontos em que a entrada de novos produtos gerou informações e conhecimentos voltados à qualidade.

“Na parte da montagem sim aprendemos bastante coisa. Começamos a desenvolver algum dispositivo para desmontar a válvula grande, antes a gente não tinha, mas agora eles têm que fazer reparos. Outra coisa, também, começamos a avaliar acabamento dos produtos que recebemos como a limpeza, e isto de uma forma ou de outra vai servir para o nosso produto também. No momento que se avalia produtos de outro, se esta avaliando o seu também” [ ] “claro que tem um detalhe muito importante, nosso produto é superior aos deles, mas tu aprendes até onde deve não chegar, o que não fazer, é bem preventivo”.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

A empresa continuou investindo em qualidade, obtendo a certificação de seu sistema da qualidade; tem evoluído o sistema, pois as re-certificações desde então foram conquistadas com méritos; existe a intenção de conquistar novas normas internacionais (ISO 14001 e ISO 18000); tem sido mantido o investimento em equipamentos e a empresa pretende participar do prêmio gaúcho da qualidade

#### Eventos Históricos

Não houve eventos que interferiram substancialmente neste quesito.

#### Aprendizado

A empresa tratava a qualidade de modo diferente para peças exportadas no início depois, foi amadurecendo tecnicamente, e passou a tratar igual às peças para o mercado interno, mostrando que atingiu um bom nível de conhecimento sobre a qualidade. Precisou aprender a ler e interpretar normas internacionais e padrões construtivos para analisar o material recebido e também sua aplicação.

#### Análise conclusiva dos fatores

O fator mais influente foi à própria gestão da empresa sobre seus recursos, acredita-se que devido ao desenvolvimento e importância que as certificações de sistema da qualidade tiveram nas últimas duas décadas tenham impulsionado a empresa a seguir a concorrência. Neste recurso aparece a oportunidade para que alguma empresa concorrente possa adquirir uma vantagem se conseguir um fator diferencial. Este fator pode ser algum tipo de certificação internacional que possa diferenciar a empresa, uma vez que barreiras técnicas podem dificultar a colocação de produtos no exterior. Ressalta-se que esta possível qualificação deverá ser obtida a base de conhecimentos novos, assim este recurso

somente poderá ser modificado se houver uma alteração na base de conhecimento da empresa com vistas a adquiri-lo.

### 5.1.3 Trajetória do Recurso “competição em preços”

O recurso “Competição em preços” (Figura 15) se mostrou importante para os movimentos iniciais da empresa no comércio internacional porque a empresa não gozava de nenhum outro aspecto diferenciador que pudesse cativar o importador. O preço juntamente com a qualidade foram aspectos que se completaram e permitiram a empresa ser capaz de ingressar no mercado externo antes de seus concorrentes da época.

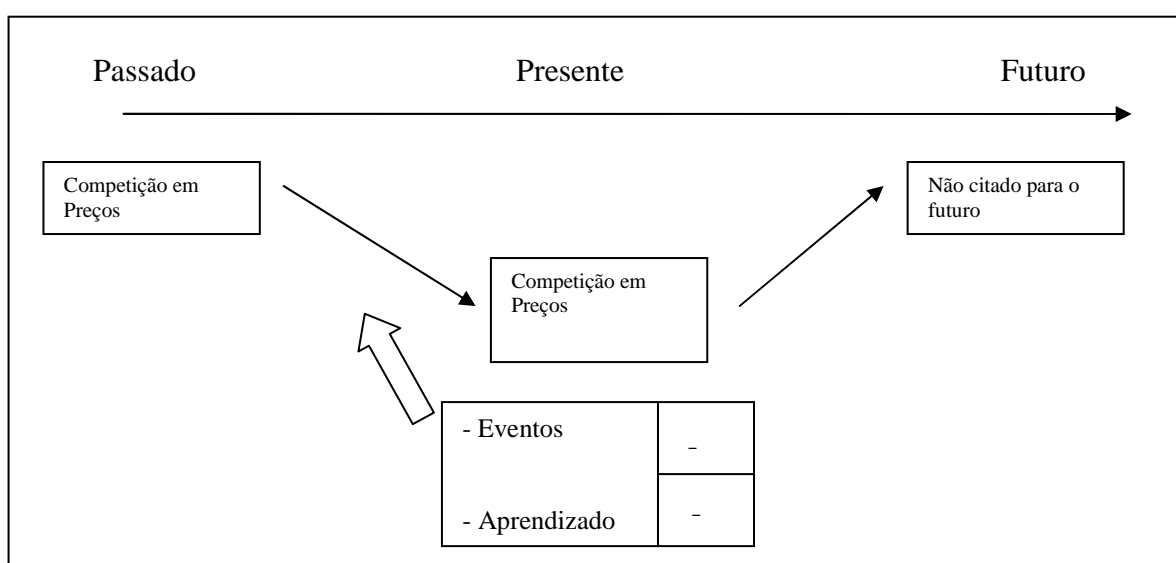


Figura 15 - Modificações no Recurso Estratégico Competição em Preços

Esta posição é corroborada por R4M quando disse: “Em nosso mercado qualidade com preço é um recurso muito difícil de ser imitado, não dá nem para comprar”.

Este recurso se manteve importante no passado e no presente devido ao produto da empresa ser comum no mercado, tendo alta competitividade em preço e pouca por diferenciação. Esta sensibilidade a preços pode é apontada por R3M “fizemos a primeira venda através de carta de crédito por não conhecermos o cliente, mais adiante foi aumentando a confiança, o cliente veio nos visitar, depois nós fomos até ele, até chegarmos ao ponto de abolir a carta de crédito para reduzir custos”. Nesta situação, o desenvolvimento da confiança aboliu totalmente a racionalidade da necessidade da segurança inicial (carta de crédito), sendo que isto promoveu a redução de custo do produto final e melhor margem de lucro, uma vez que as peças tinham um preço com margem estreita, além de promover a continuidade das vendas até o momento atual.

O aspecto custo foi importante no passado como está sendo agora para a empresa. A competitividade por preço tem se mostrado tão intensa que a empresa busca, através da importação, encontrar pontos que lhe possibilitam redução de custos. Este fato é explicitado por R1M.

“A minha vontade seria ter uma terceira empresa, uma empresa somente de importação, vender tudo que é produto no segmento de válvula, tudo que puder ser produzido no Brasil à gente fabricaria, e o que não tivesse viabilidade econômica a gente importaria, melhoraria o preço aqui no Brasil e poderíamos ampliar no exterior”.

A ideia de utilizar bens importados como forma de complementar a linha ou até mesmo ter um preço final melhor, faz parte da estratégia de R1M “neste último ano de 2008 pelo cambio, importamos mais, até para sermos competitivos em alguns itens”.

Nesta linha de controle total de custos, R2M lembrou uma pergunta que R1M fez, durante uma reunião, referindo-se a uma questão que o proprietário de uma empresa concorrente fez “como a empresa M consegue fazer e vender a este preço”, mostrando que o controle das variáveis que compõe o preço é efetivo na empresa M.

Este recurso foi citado apenas por R1M como sendo importante para o futuro, possivelmente devido aos respondentes acreditarem que, em termos de mercado internacional, o preço tenderá a se comoditizar e a empresa precisará encontrar o recurso ideal para conseguir ampliar sua atuação mundial.

Para R3M a lógica de aumentar vendas e reduzir custos são fatores complementares e não são tratados de modo dissociado, provavelmente por se tratar do gerente comercial e trabalhar num mercado no qual as negociações são diárias e pesadas em termos de custos e outros argumentos de venda “a gente vai crescer muito na exportação, porque estamos procurando o mercado e diminuindo custo, ou seja, até mesmo via drawback e diversas coisas em custos que estamos fazendo vai aumentar as vendas”.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

#### Eventos Históricos

Não houve eventos que interferiram substancialmente neste quesito, mas se pode considerar o fato de que a empresa iniciou sem capital e sob grandes dificuldades financeiras como elemento cultural que promoveu uma espécie de síndrome interna de poupar, reutilizar, guardar, enfim, tratar cada situação como se houvesse desperdício.

#### Aprendizado

A empresa tem a prática de ouvir através de questionários e visitas os seus clientes, responde a todas as questões propostas, inclusive as que se referem a preços (são poucas). Com isto têm atendido as demandas de clientes e descoberto inúmeras oportunidades de redução de custos e perdas, como por exemplo, dificuldades com transportadoras, novos tipos de embalagens, formas de reduzir o tempo e burocracia dos pedidos.

#### Análise conclusiva dos fatores

A empresa gerencia seus custos de forma intensa, tem na cultura dos fundadores elementos de sua origem que intensificam este cuidado e espírito poupador em sinais que são dados constantemente (ex.: o diretor junta parafusos do chão e manda guardar). O cuidado que a empresa deverá ter é não prejudicar seu crescimento e investimentos pelo excesso de zelo, neste caso trancando-se num curso poupador (“*lock-in*”) inadequado.

Além disto, a empresa tenta buscar e aprender novas formas de produzir com menor custo. É temática corriqueira na empresa, métodos ou ações que visem à redução de custos, em termos de redução de tempo, insumo, troca de método, e outros.

Portanto, os dois elementos que tem se mostrado mais importantes para a manutenção deste recurso têm sido a própria gestão da empresa e o aprendizado sobre ele, mas não se pode caracterizar que haja um aprendizado intenso que promova a modificação do recurso.

#### **5.1.4 Trajetória do Recurso “Verticalização”**

O recurso “Verticalização” (Figura 16) apareceu no momento presente tendo sido considerado importante para o futuro também. Este recurso precisa ser analisado com cuidado, pois ele tem consequências importantes sobre outros recursos.

O fato de a empresa ser verticalizada, atingindo quatro pontos cruciais do sistema produtivo: Produção de micro fundido; produção de vedações em PTFE; usinagem e montagem de válvulas; produção de matrizes próprias. Estas posses permitem que a empresa tenha capacidade de negociação rápida e um controle de custo interno eficaz.

Este recurso se iniciou devido ao fornecedor do material em PTFE de São Paulo, apresentar dificuldades de acordo com R1M “era muito desorganizado, até quantidade errada mandava, além de fora de data. Ele apresentou algumas dificuldades financeiras e com eu precisava do produto, então fiz uma proposta e ele aceitou, veio até o cara que entendia do processo, trabalha aqui até hoje”. Este conjunto de situações conduziu a este primeiro movimento no sentido da verticalização, como o processo deu certo, promoveu



um reforço positivo, pois R1M apregoou como um grande recurso a verticalização da empresa.

Outro evento importante aconteceu quando a empresa recebeu a notícia de que tinha de conseguir outro fornecedor de micro fundido. R1M lembrou “em três meses tive que arrumar uma saída, entrei como sócio numa micro fusão, foi uma má experiência financeira, mas abriu caminho para que eu fizesse uma micro fusão própria”.

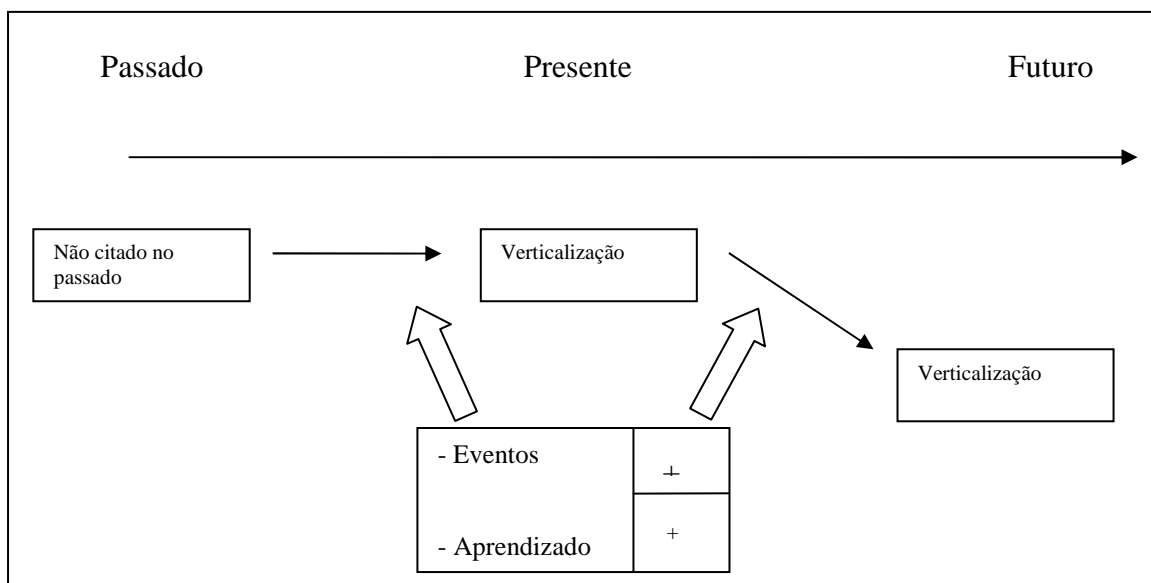


Figura 16 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Verticalização

R1M assinalou esta possibilidade “O controle total no custo do produto é interno, ou seja, a gente tem condição de mexer em qualquer ponto do processo por ter uma produção verticalizada”. Portanto, a verticalização se mostra um recurso importante por ter a capacidade de complementar outro recurso, conferindo suporte para que outros recursos se tornem estratégicos, tais como: competitividade em preços; capacidade de entrega rápida; capacidade de resposta em volume. Acredita-se que por esta integração com outros recursos, os respondentes classificam este recurso como estratégico agora e no futuro. Além disto, apenas uma das concorrentes possui verticalização semelhante, mas faltando a produção de vedações de PTFE, até porque esta habilidade é muito difícil de ser imitada pela peculiaridade do processo de sinterização das vedações e controle das características dos produtos sob influencia das variações de temperatura ambiental que a empresa desenvolveu.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

A empresa tem aproveitado as oportunidades de verticalizar, por entender que isto lhe permite flexibilidade em termos de custos, velocidade de resposta em volume, enfim

controle sobre todo o processo. Acredita-se que o espírito empreendedor e as experiências na verticalização manterão a empresa neste curso, com os bônus e ônus que vem desta decisão. Neste sentido, R1M comentou “não sei mais no que verticalizar, fundimos, fazemos as vedações em PTFE, usinamos e montamos, ah... e é na matrizaria que tudo começa, lá, também pode ser reduzido muito o custo com mexidas (modificações) nas matrizes”... “só se eu comprar uma usina de aço”, (risos).

#### Eventos Históricos

Houve uma sucessão de eventos externos à vontade da empresa que promoveram e intensificaram a evolução deste recurso. O mau desempenho do fornecedor de peças em PTFE, o corte de fornecimento de micro fundido, e subida de preço das matrizes que interferem no custo final da peça, são exemplos destes eventos.

#### Aprendizado

A empresa ampliou sua base de conhecimento no momento em que passou a planejar e operar novas unidades, mas indiscutivelmente optou pela incorporação de novas unidades por dispor de conhecimento anterior sobre o assunto, também por conhecer a aplicação numa base sinérgica. Em cada incorporação a empresa adotou uma lógica única, na unidade de PTFE, trouxe de São Paulo um *expert* que já trabalhava na empresa; para a unidade de micro fundido associou-se a uma pessoa que já havia montado seis micros fusão; para a unidade de matrizaria comprou as máquinas na condição de que o antigo proprietário fosse contratado, todos estes *experts* estão trabalhando atualmente na empresa.

#### Análise conclusiva dos fatores

Este item tem uma característica interessante, pois todos os fatores influenciam com igual importância a trajetória do recurso. Pode-se dizer que se não fossem os eventos externos a empresa dificilmente teria caminhado deste modo com a verticalização, na melhor das hipóteses estaria num patamar bem abaixo do que hoje está. Os investimentos e esforços para fazer funcionar bem as novas unidades foram altos, e a evolução da base de conhecimento e seu uso, igualmente, foram elevados.

**5.1.5 Trajetória do Recurso “Capacidade de resposta em volume”** (Figura 17) foi considerado, pelos respondentes, um recurso estratégico principalmente porque os investimentos que a empresa fez aumentando seu parque industrial foram substanciais, bem como nas novas formas de produção desenvolvidas pela empresa em termos de matrizes, isto tudo se refletiu em aumento da capacidade de produção, superior a seus

concorrentes. Os resultados destas medidas permitem a empresa responder de forma rápida a grandes quantidades de peças.

R2M reforçou a validade e importância do recurso.

“os importadores e grandes clientes nacionais sempre analisam a nossa capacidade de resposta. Eles perguntam se, por acaso, colocassem grandes quantidades de peças em pedidos, poderíamos produzir? Perguntam também, sobre a nossa capacidade financeira. Acho que querem saber se temos condições de sermos fornecedores por muito tempo, se não vamos quebrar no meio das entregas”.

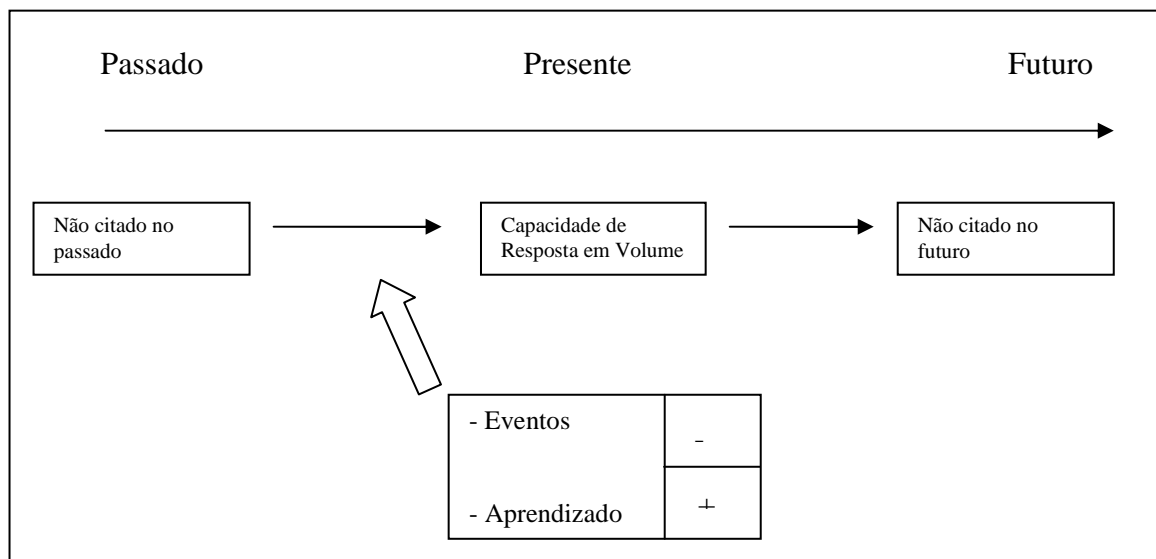


Figura 17 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Capacidade de Resposta em Volume

R3M apresentou sua percepção da importância do recurso ao dizer: “a gente nunca deixou de entregar um pedido porque não podíamos produzir na quantidade, se tiver micro fundido o pessoal daqui da conta”. Para se ter uma ideia desta capacidade, a média de válvulas produzidas por funcionário é de 16,5 unidades/dia, desconsiderados todos os investimentos que estão sendo finalizados, aumentou em 30% esta capacidade. Na visão de R2M nem uma empresa concorrente tem a mesma capacidade de resposta no momento, “eles até poderão desenvolver, mas agora não tem”.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

Os investimentos da empresa no recurso de verticalização tiveram reflexos também neste recurso estratégico, no momento em que tem permitido expandir e controlar a capacidade de produção, pelo próprio aumento em si, e pela redução da dependência de fornecedores externos que não atendiam a empresa, por vezes relegando-a a um segundo

plano com prazo de entrega impreciso, qualidade menor e não atendimento com informações.

#### Eventos Históricos

Não houve registro de nenhum evento histórico que pudesse contribuir substancialmente para o desenvolvimento deste recurso, a não ser a influência histórica e das decisões “*path dependence*” sobre o recurso da Verticalização que, provavelmente, tiveram efeitos sobre este recurso.

#### Aprendizado

Aqui se pode perceber um desenvolvimento da capacidade de aprender fazendo, pois a produtividade da empresa por funcionário tem aumentado continuamente. A capacidade de produção da empresa, portanto, é resultado de investimento em infraestrutura adicionado do aumento de produtividade individual, desenvolvida com base em aprendizado e entrada de novos conhecimentos.

#### Análise conclusiva dos fatores

O fator mais importante para este recurso foi o desenvolvimento das capacidades a partir do conhecimento aperfeiçoado na empresa (o aprender fazendo), através de treinamentos, contratações de pessoas com experiência e conhecimento para as novas práticas.

**5.1.6 Trajetória do Recurso “*Entrega de produto rápido*”** (Figura 18) faz parte do dia a dia da empresa, pois o produto é considerado quase uma *commodity*, de sorte que se a empresa não tiver o produto disponível à pronta entrega, perderá a venda, como aconteceram muitas vezes no passado.

O tempo normal (*lead time*) entre um pedido e seu embarque é de um dia, considere-se neste tempo, o produto a ser embarcado, deve ser processado e montado a partir de um micro fundido que precisa estar disponível em algum estoque.

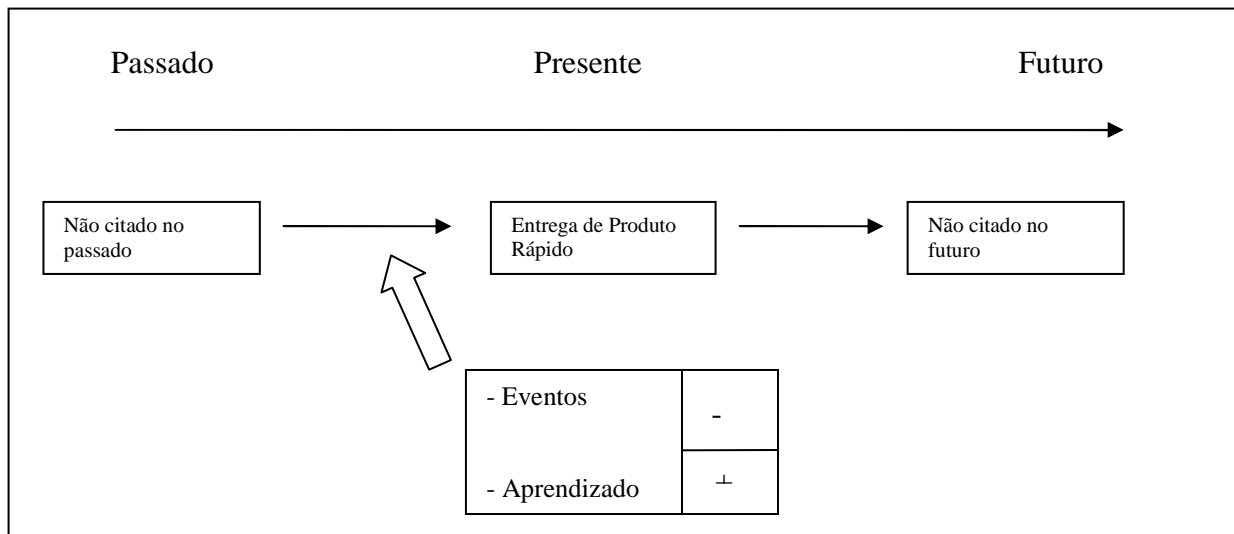


Figura 18 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Entrega de Produto Rápido

Assim, é preciso que se considere a forma da empresa trabalhar seus estoques de micro fundidos, pois possui o equivalente a um faturamento em estoque na matriz para ser usinado, outro em fabricação na unidade de micro fusão e mais um de micros fundidos prontos para serem usinados depositados na unidade de micro fusão. O R1M salientou que “nosso prazo de entrega é fantástico”, reconhecendo o valor do recurso e assumindo que continuará a investir em estoque para manter este recurso, disse: “tem aquela velha história, aço não deprecia (no sentido de não estraga), então não vejo porque não investir o capital da empresa em aço e micro fundido, um dia eu vendo.” Aqui aparece, novamente, uma componente cultural da região italiana poupadora e de investimento total na empresa.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

Sem dúvida, ter produtos disponíveis para entrega rápida é um critério ganhador de pedidos desenvolvido no decorrer do tempo, à custa de perdas de pedido, investimento em manter estoque alto, produção agilizada. A empresa trabalha com três faturamentos em estoque ou três meses em estoque que, por vezes, não tem o mesmo significado dentro da empresa por erros de quantidades.

#### Eventos Históricos

Pode-se considerar que perdas de pedido no passado tenham contribuído para gerar um sentimento de necessidade de estoque sempre disponível, mas nenhum outro evento se sobressaiu neste sentido.

#### Aprendizado

A empresa desenvolveu uma capacidade de produção muito rápida. Esta capacidade é ligada ao sistema de usinagem, uma vez que, na produção de micro fundido se leva 20 dias para completar a cura da maioria dos produtos. Como os pedidos são feitos para serem entregues no mesmo dia, um ou no máximo dois dias à frente, é necessário que os sistemas de usinagem e montagem sejam extremamente rápidos e eficientes, em termos de perdas. No ano de 2008, para conseguir atender a alta demanda externa (a empresa superou as metas todos os meses do ano), foram necessárias horas extras, mas não precisou acrescentar novo turno de trabalho.

Todos os funcionários têm clareza da hora em que os caminhões das transportadoras chegam e que devem estar montados e testados os produtos. Também é possível perceber um aumento na velocidade da montagem de peças no turno da tarde pela proximidade da hora de serem expedidas as peças.

Verificando-se os relatórios de divergências por entregas erradas não se observou números que denotem que o processo não estivesse controlado, mostrando a coordenação da empresa sobre este item.

#### Análise conclusiva dos fatores

O fator decisivo para este recurso é a forma que a empresa aprendeu a trabalhar sob pressão do escasso tempo de entrega. Existe clareza desde a área comercial até a expedição que o cliente conta com o embarque, portanto, esforços não são medidos para o cumprimento de prazo, conclusão atestada pela pesquisa de cliente na qual a satisfação da entrega é 95%. Deve-se considerar, também, que a empresa tem a meta de manter três meses de estoque de peças micro fundidas para suportar qualquer nível de pedido.

Assim, a composição dos dois fatores garante o recurso, mas com importância maior para as habilidades desenvolvidas a partir do aprendizado acumulado.

**5.1.7 Trajetória do Recurso “Capacidade de distribuição”** (Figura 19) é entendida como a forma pela qual a empresa atinge seus clientes que, no caso, são quase três mil revendas cadastradas com 2120 ativas, comprando regularmente. As revendas é que fazem o varejo para os clientes finais. Embora outros possam ter recurso semelhante, não o tem na mesma quantidade.

Para a empresa M, houve eventos importantes no passado que tiveram forte repercussão, nos quais a empresa se manteve fiel as revendas, não atendendo a clientes finais. Houve um momento crítico no qual, por força do fundador, a empresa decidiu

atender apenas as revendas, esta foi uma decisão importante, pois a pressão de clientes grandes pode ser forte.

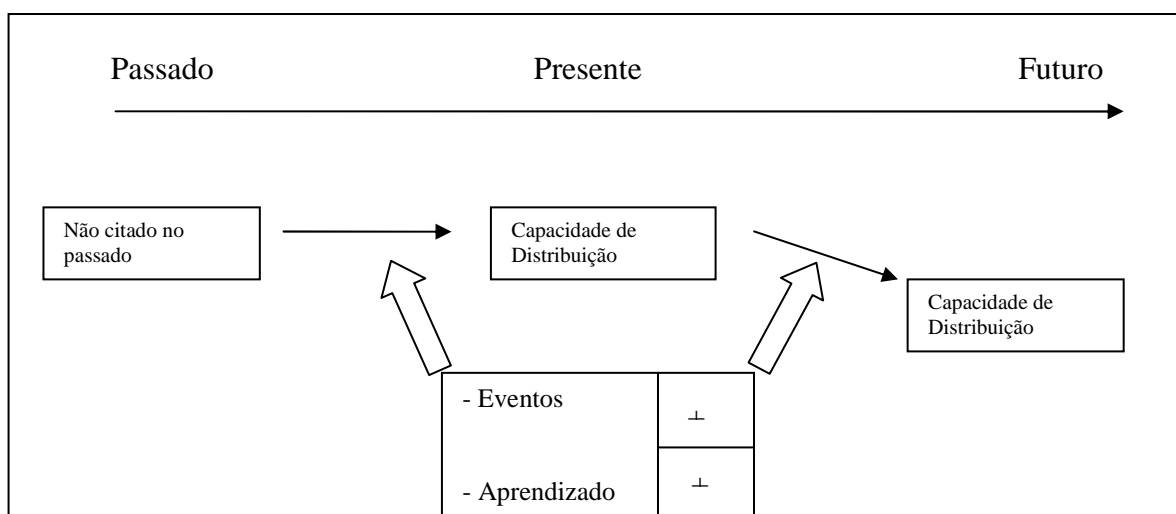


Figura 19 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Capacidade de Distribuição

Este atendimento focado nas revendas reverteu-se em benefícios favoráveis para a empresa, conforme R3M “Venda somente nas revendas, já está na boca de todos. Mesmo que a concorrência mude agora, ela já se sujou no passado, entendeu? Não consegue mais retornar, agora não consegue provar que não fez, a gente é parceiro da revenda, isto é visto por todos”. Nesta linha R1M confirmou.

“A forma de comercialização no Brasil, a gente somente atende a revenda e distribuidores (repetiu três vezes que os concorrentes dizem reconhecerem isto como uma grande diferença), tanto que eles (um dos concorrentes de maior porte) querem comprar nossa carteira”.

Outra decisão tomada pela empresa, lembrada por R1M, reforçou a preocupação que a empresa tem com a distribuição e sua visão de futuro, “tanto que hoje (previsto para 15 de Julho) pretendemos abrir mais um centro de distribuição no nordeste porque eles criticam o prazo de entrega, pela questão logística e transporte”.

Além disto, a empresa dispõe de pesquisas periódicas feitas com as revendas e clientes finais, na quais, após analisadas a empresa dá retorno sobre todo o comentário ou necessidade que são apresentados na pesquisa e, dispõe também, de canais diretos de comunicação, tipo MSN (sistema de mensagens) com todas as revendas e filiais. Cabe ressaltar o importante papel que o MSN tem na empresa como elemento de comunicação entre todos os funcionários e destes com os clientes. Com clientes são casos mais restritos, envolvendo a área comercial, qualidade e engenharia.

## **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

A empresa continua desenvolvendo o recurso, exemplo disto é a nova filial que está sendo inaugurada este ano (2009) em Fortaleza, com vistas a atender a região norte e nordeste. A empresa continua aplicando a política de não atendimento a clientes finais, e está com crescimento constante do número de revendas o que mostra a continuidade de uma boa gestão do recurso. A empresa pretende replicar o modelo no exterior, pois hoje exporta diretamente, não tendo nenhuma filial no exterior.

### Eventos Históricos

A decisão da empresa de somente atender as revendas mostrou-se muito interessante pelo aspecto de estabelecer um bom nível de proximidade com as revendas, possibilitando aumentar o número de pontos de venda e obter fidelidade destas revendas.

RIM mostrou que, uma decisão importante foi colocar uma filial em São Paulo, o que permitiu um sensível aumento e estabilidade nas vendas, no entanto este sucesso acabou por contribuir para trancar a trajetória da empresa na produção de válvulas, embora tenha as condições para trocar de mercado, mas não coragem no momento.

“Como foi nossa ida para o centro do país com a filial em São Paulo, nós só vamos a SP quando pudermos atender com qualidade, prazo de entrega, preço e tal, isto foi feito... quer dizer que hoje nós não temos todos os quesitos para atender o mercado de peças técnicas, então não atendemos, melhor assim”.

### Aprendizado

Pode-se dizer que a empresa aprendeu com o mercado de várias formas. Visitas constantes, pesquisas anuais e mensais, tratamento de não conformidades relativas a clientes, treinamentos dados em clientes com retorno de informação. A empresa possui um sistema que capta todas as necessidades de clientes e guarda as informações para posterior análise.

### Análise conclusiva dos fatores

Os dois fatores contribuíram com intensidade para o desenvolvimento do recurso coincidindo com a ideia de que, atualmente, este é um dos grandes recursos que a empresa possui, sendo sondada sua aquisição por concorrentes maiores, justamente para obterem este recurso.

É provável que no futuro este seja um recurso que contribuirá com a forma de relacionamento com clientes, que é um recurso meta pretendido pela empresa.



### 5.1.8 Trajetória do Recurso “*Relacionamento com clientes*”

Este recurso teve um percurso interessante, pois somente aparece como um recurso estratégico a ser considerado no futuro, dando a impressão de que é um recurso que está em formação (Figura 20).

Alem disto, existe muita ênfase na resposta que o relacionamento com o cliente é que será o grande fator a ser trabalhado, neste caso parece haver uma composição de recursos para atingir-se a esta capacidade da empresa como um todo.

Em algumas situações, no presente, os respondentes se utilizaram do nome do recurso “Serviço pós-venda” como se referindo ao relacionamento com o cliente. Isto pode ser visto numa explanação do fundador e sócio gestor (R1M), “atendimento é a bola da vez”, ele estava se referindo a um recurso que será estratégico no futuro, mas que diz respeito ao momento presente. A conclusão é de que o recurso foi visualizado como estratégico no futuro, necessitando ser trabalhado desde já.

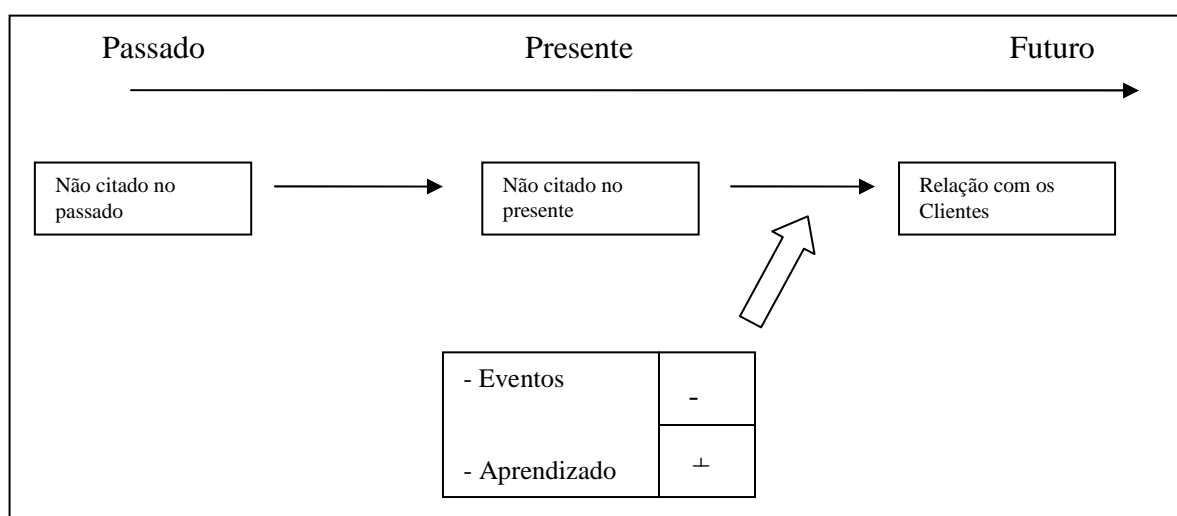


Figura 20 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Relacionamento com Clientes

Também é possível notar que o recurso “Relacionamento com clientes” é um recurso em desenvolvimento, nas palavras de R3M.

“a relação com o cliente, este ponto de trabalhar com a necessidade do cliente, promove um bom relacionamento. Fazemos tudo muito fácil, por exemplo, se o cliente quer colocar seu nome na alavanca, a gente cumpre, nem que seja para dez peças. Visualizamos o futuro em longo prazo, não somente o momento”.

## **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

Este recurso resulta do desenvolvimento de vários recursos atuais, tais como: capacidade de distribuição, capacidade de entrega rápido, volume, pós-venda, e outros, portanto a gestão eficiente destes recursos contribuirá para a formação adequada do recurso de “Relacionamento com Clientes”, no futuro.

### Eventos Históricos

Provavelmente, algumas decisões que estão sendo tomadas hoje com relação à forma de atendimento e o jeito da empresa tratar seus clientes, deverão ter repercussões no futuro, contribuindo para a formação do recurso. Outra possibilidade poderá ser de a empresa promover algum fato novo deliberadamente para auxiliar na conquista deste recurso, fato que a empresa dá sinais de entender.

### Aprendizado

A empresa deverá sistematizar seus esforços no sentido de tornar mais eficiente seu processo de absorção de conhecimento, além disto, a forma de contato e a identificação das informações necessárias sobre e para o benefício dos clientes, deverão ser fatores determinantes para que este recurso seja obtido.

### Análise conclusiva dos fatores

Gerenciar o recurso da melhor forma possível, aproveitar ao máximo a capacidade absorptiva e, sobretudo, analisar os eventos que podem ser promovidos pela empresa serão condições necessárias, mas não suficientes para que o recurso atinja seus objetivos. Necessita, ainda, que eventos demandados externamente não prejudiquem este desenvolvimento, caso houver, que ajudem e não prejudiquem o desenvolvimento do recurso.

## 5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES NOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA H

O Quadro 4 mostra as respostas dadas pelos gestores sobre suas escolhas de quais recursos estratégicos existiram em cada tempo considerado durante o processo de internacionalização da empresa H. A mobilidade dos recursos da empresa H se deu de acordo com a Figura 9.

Tipo Recurso	Recursos Estratégicos	Passado				Presente				Futuro				Passado Presente Futuro
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Tangível	Rapidez na mudança de projetos					X	X	X			X	X		O
Tangível	Capacidade de Distribuição	X	X	X	X									O
Tangível	Competição em preço		X	X		X	X	X						O
Intangível	Cultura organizacional					X	X	X	X					O
Intangível	Relação com os clientes						X	X		X	X	X	X	O
Intangível	Empreendedorismo Internacional	X	X	X		X	X							O
Intangível	Serviço pós-venda						X			X	X	X	X	O
Tangível	Verticalização					X	X	X		X	X	X		O O

Quadro 4: Matriz de Escolha dos Recursos Estratégicos da Empresa H

A título de confirmação, verifica-se que o recurso referente à qualidade, como o da empresa M, foi citado por todos os entrevistados, no entanto não pode ser caracterizado como um recurso estratégico pelo fato de pertencer a quase todos os participantes do mercado, mesmo no período inicial considerado.

A questão do preço também apareceu, mas não passou pelo filtro que o definia como estratégico, devido à consideração de que o mercado era muito competitivo em preço e em número de empresas desde o início, não podendo caracterizar a empresa H como a de melhor custo e/ou preço final, que a diferenciasse em termos de recursos.

### 5.2.1 Trajetória do Recurso “Empreendedorismo internacional”.

O “empreendedorismo internacional” (Figura 21) deu início ao primeiro movimento da empresa no exterior, no entanto foi mais uma situação posta do que um fato buscado pela empresa. Aconteceram algumas exportações esporádicas demandadas por clientes existentes da empresa que atendiam mercados fora do Brasil. Nesta linha, R2H nem se lembrou das primeiras investidas no mercado externo, pare ele estas exportações

não existiram, pois quando foi perguntado sobre os primeiros movimentos no mercado externo disse “a primeira exportação foi para os EUA”.

O aspecto mais interessante deste primeiro movimento está na empresa ter aceitado vender ao exterior, depois buscar mais informações para ter no mercado externo uma alternativa. Este fato pode ser comprovado pelas palavras do fundador R1H falando sobre as primeiras exportações.

“primeiro nós exportamos para a Guiana, na verdade o que ocorreu foi o seguinte: na época o garimpo era nômade, tipo cigano, os pontos de exploração despontavam com muita facilidade (Roraima, Belém, Amazonas, Pará), ai surgiu à informação de que as Guianas tinham muito ouro e alguns brasileiros foram para lá e se estabeleceram. Estes caras eram clientes nossos, o processo ocorreu via clientes. Não porque nós queríamos ir para lá, não foi planejado, tanto que nós nunca colocamos Roraima em nossos roteiros de viagens, nunca fomos para o mercado externo, estes lojistas é que importavam de nossa empresa”.

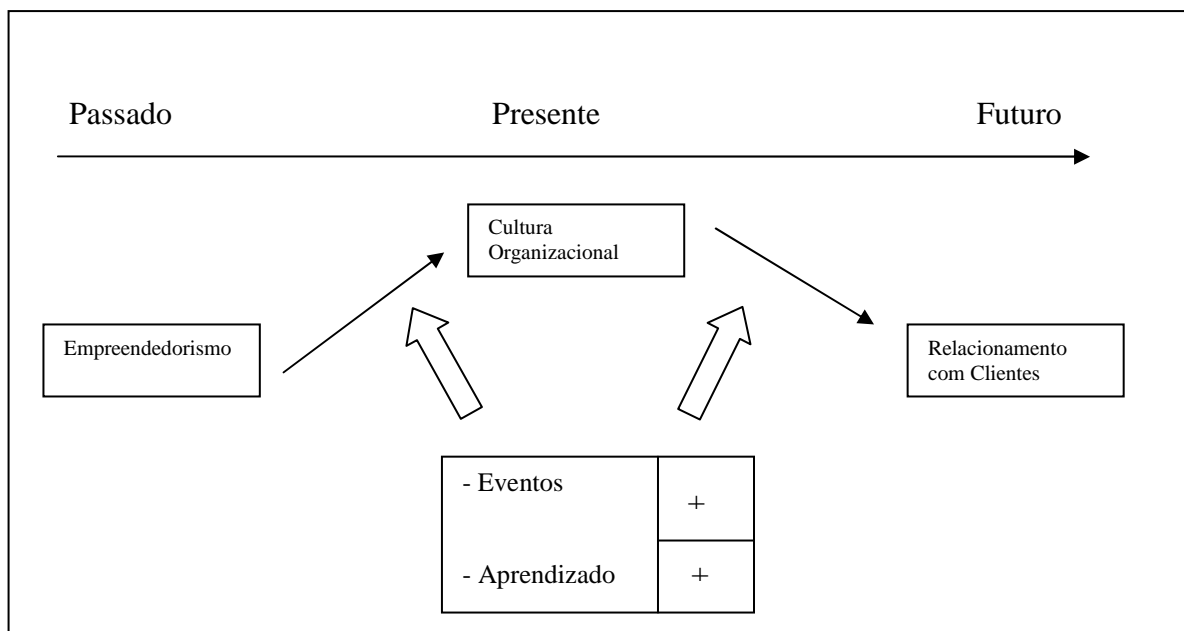


Figura 21 - Modificação do Recurso Estratégico Empreendedorismo Internacional

Mas é importante salientar que este primeiro movimento forneceu base para movimentos futuros. O grande movimento internacional planejado da empresa que foi acontecer em 1990-1991 teve suas origens nestes primeiros processos, servindo para despertar o empreendedorismo do fundador, pois R1H enxergou da seguinte forma.

“Como todo mundo falava sobre exportação, eu queria um produto que pudesse vender fora do Brasil, eu tinha pouca experiência, mas eu queria” [ ]  
 “Eu queria um produto que eu pudesse controlar e que vendesse fora do Brasil”.

A partir desta vontade do empreendedor ele buscou uma forma de transformar o desejo em realidade.

A alternativa pensada foi à compra de um recurso que preenchesse as deficiências relacionadas ao mercado externo que a empresa tinha. Isto foi feito com a contratação de uma pessoa (Sr. X) em 1990, com histórico de vendas para peças fundidas e com habilidade comprovada para vendas no mercado externo, de acordo com R1H.

“Eu queria trocar de mercado, aí comecei a falar com os conhecidos, pergunta aqui e lá, até que um deles me disse que tinha a pessoa certa para mim. Ele conhece o mercado de peças fundidas. Ligou para outro amigo que ligou para ele, ele veio falar comigo. Apareceu todo engravatado, igual a um executivo de firma grande. Quando viu que eu estava sem gravata, pediu para tirar a dele e começamos a falar, o acerto foi muito rápido”.

R1H mostrou um panorama da dificuldade técnica inicial que a empresa teve para confeccionar produtos para exportação.

“mostrei a fábrica para o Sr. X e ele disse que somente faltaria a zincagem para fazer eletro ferragem, então tocamos firme nisto, ele na linha de venda e orientando projetos e nós desenvolvendo o processo, aprendendo a fazer. Depois aprendemos a fazer qualidade, isto não foi fácil”.

Aqui apareceu uma conjugação de fatores favoráveis ao desenvolvimento das habilidades exportadoras da empresa. A empresa H tinha um grande potencial de fabricação disponível e ocioso, o Sr. X chegou com o conhecimento do mercado externo e de produtos novos, R1M tinha um grande desejo e necessidade de diversificar e buscar o mercado externo, foi como se a empresa tivesse sido colocada aos serviços do Sr. X. É pouco provável que este grupo de fatores pudesse ser reunido em outra situação do mesmo modo que foi na empresa H, alcançando os mesmos resultados. Dificilmente outras instalações estariam nas mesmas condições potenciais que a empresa H, também difícil seria, para um executivo recém chegado com ideias e produtos novos, encontrar terreno fértil, como a disposição do proprietário em apostar e correr riscos de modo intenso.

A importância deste contratado e a amplitude de seu trabalho inicial podem ser vistas, também, na resposta de R2H.

“o Sr. X veio trazendo os conceitos, preparando a engenharia, ensinando qualidade e padrões de qualidade, como eram os tramites de embarque. Ninguém aqui sabia como colocar as peças dentro de um container, fumigar a caixa? O que é isto? Que besouro que tem, de onde vem, tem besouro aqui na fábrica? (risos)”.

R2H abordou a questão de como está atualmente a capacidade da empresa, fazendo um comparativo com os tempos iniciais, “Quando a nossa empresa começou, só o Sr. X falava inglês, hoje toda a área comercial fala, lêem pedidos e requisitos, a engenharia e a qualidade também entendem normas e requisitos. Precisaram desenvolver, mas isto foi com o tempo”. R2H continuou argumentando a este respeito.

“Todo mundo vive a exportação, sabem o quanto eles são importantes neste processo. Sabem que os produtos deles vão para os EUA, que se tiver um problema de uma peça numa torre lá, podem parar toda uma cidade. Eles têm esta noção de importância do seu trabalho”.

Isto mostra o nível de comprometimento desenvolvido e assumido pelos funcionários.

O desejo e a vontade, fundamentais para dar partida na internacionalização da empresa, logo se transformaram em necessidades diárias de processos e rotinas a serem realizadas e resolvidas. O processo inicial, embora tenha se mostrado difícil, também apontou a forma com que a empresa se postava diante de situações, de certa forma, denota o aspecto subjetivo de superar o medo. Isto pode ser percebido nas palavras de R2H, “Foram muitas brigas, muitas batidas na mesa, muitos problemas de qualidade, sobretudo muita ousadia e esforço de encarar quando dava errado”. A capacidade de enfrentamento, discussão de problemas e aceitação de erro podem ser vistas já nesta fase inicial. Esta prática de transparência e diálogo se mantém na empresa.

Finalmente, no terceiro estágio, esta cultura disseminada até hoje e presente no estágio II, tende a transformar-se no grande recurso que a empresa entende que será o recurso futuro no campo da internacionalização “*Relação com clientes*” e “*Serviço pós-venda*”.

Quando os respondentes apontavam para o recurso futuro pode-se notar uma aproximação dos conceitos de serviço e relacionamento, sendo usados pelos respondentes quase que indistintamente e como sendo uma prática a ser incorporada na atual forma de tratar os clientes, portanto uma evolução da cultura organizacional desenvolvida até o momento presente. De qualquer modo pode-se sentir uma forte presença da preocupação com clientes, este fato pode ser associado a outro negócio que o fundador possui, na área do comércio, em específico, de produtos agro-industriais, no qual o atendimento e a relação com os clientes são aspectos muito fortes.

R1H lembrou um fato para explicar este relacionamento.

“teve um cliente no norte de Santa Catarina que disse que somente compraria o trator se eu falasse com ele, então, como eu ia fazer? Numa viagem marquei um

almoço com ele, pronto vendeu, nem falamos da máquina quase, queria saber de quem ele estava comprando, julgo que ele decidiu que podia confiar"... "no comércio é assim, eles entram na loja e sabendo que eu estou aqui, já chega, na fábrica ainda precisamos aprender".

R1H mostrando que sua influencia pessoal é forte e que isto, provavelmente, será um recurso a ser trabalhado, diz: "No futuro, pessoas e serviços, indiscutível, estes serão os grandes recursos a serem trabalhados".

R2H, também, abordou a questão, mostrando clareza na perspectiva a ser usada, inclusive repetindo a frase final três vezes para demonstrar sua intensidade: "No futuro penso que vamos ampliar o relacionamento com o cliente, sendo preventivo, não esperando que o cliente necessite pedir algo. Hoje evoluímos, consolidamos, mas agora temos que buscar algo mais, 100% no prazo, ISO 14000, OHSAS 18001, o cliente não precisará mais se preocupar com a H, ele não precisará cobrar embarque, negociação, informação. Isto não é nenhum supra-sumo, é óbvio (três vezes)".

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

A empresa começou sem experiência prévia com movimentos esporádicos induzidos por clientes, mas teve o discernimento de buscar o mercado internacional com ações intensas e planejadas, denotando o espírito empreendedor do fundador. Após o evento inicial considerado em 1990, as técnicas aplicadas pela empresa surtiram efeito demonstrado pelo alto comprometimento da exportação em seu faturamento (75% em março/2009).

#### Eventos Históricos

O advento do plano Collor que interrompeu a exploração do garimpo, obrigando a empresa a procurar outro mercado, teve forte influencia na internacionalização da empresa. Outro evento neste período 1990, foi a contratação do Sr. X que colocou a empresa frente ao mercado internacional e a uma linha nova de produtos até então impensada, as eletro ferragens. A entrada deste recurso promoveu e deu intensidade no processo de exportação da empresa, sendo o fator que iniciou a disseminação da cultura internacional organizacional.

#### Aprendizado

Todos os estágios de aprendizado desde a aquisição, passando por assimilação e transformação, até a exploração, foram empregados pela empresa com vistas a atingir seus objetivos no mercado internacional. São práticas sistemáticas no dia a dia da empresa,

mostrando que a informação, transparência e métodos de tratamento do conhecimento estão amadurecidos na firma.

#### Análise conclusiva dos fatores

O valor comprometido e o desempenho da empresa com o mercado externo denotam que o aprendizado contribuiu para a empresa a ter a internacionalização como parte integrante do cotidiano. No entanto foram os eventos históricos que contribuíram com mais intensidade para o desempenho deste recurso.

### **5.2.2 Trajetória Do Recurso “Capacidade de distribuição”**

O recurso “Capacidade de distribuição” (Figura 22) fez sentido para a empresa H, na fase inicial, considerando que suas primeiras exportações foram requisitadas por clientes que a empresa já possuía nos mercados que atuava, devido à presença física da empresa em determinada região.

O mercado da empresa, naquela época, se localizava em áreas de garimpo na região norte do país. O acesso era difícil em termos de logística e de comunicação, mas o fato da empresa estar perto definia muitos pedidos, inclusive as primeiras exportações esporádicas que foram feitas por clientes que já eram compradores no Brasil. Assim, a empresa apenas atendeu aos pedidos sem nenhum esforço de internacionalização, realizando a primeira exportação para as Guianas. R1H demonstra este fato dizendo: “Nunca fomos para o mercado externo os lojistas da região do garimpo é que importavam da gente”.

Este recurso não foi mais citado pelos respondentes devido ao grande movimento exportador ter-se iniciado anos depois (1990) com o impulso do Sr. X. A partir deste período as vendas para o mercado externo foram exportações diretas da empresa, não fazendo, por isto, grande diferença a capacidade de distribuição da empresa.

No entanto, cabe ressaltar uma situação problema que a empresa apresentou relacionada à sua capacidade de distribuição, e que poderá ter reflexo para o futuro. O problema diz respeito à falta de um CD nos EUA conforme R2H falou.

“nós já pensamos muito em colocar um CD nos EUA como forma de ter um diferencial lá” [ ] “nos EUA tenho os clientes concentrados na costa leste, até já tínhamos achado um local, numa cidade perto com porto, mas teria que ter uma infinidade de produtos e ainda não dá para executar”.

Isto denota que a empresa precisa tomar cuidado com seu recurso de “capacidade de distribuição” que não foi mais citado, mas que parece ser um ponto a ser trabalhado, de modo que se algum concorrente internacional, Chinês, por exemplo, resolver esta questão,



a empresa H terá muita dificuldade em imitar ou substituir o recurso da concorrência. Até porque como diz R2H “já fomos cobrados por isto, o cliente quer retirar o estoque e ter uma entrega rápida, seria um diferencial”, o cliente é sensível a este argumento.

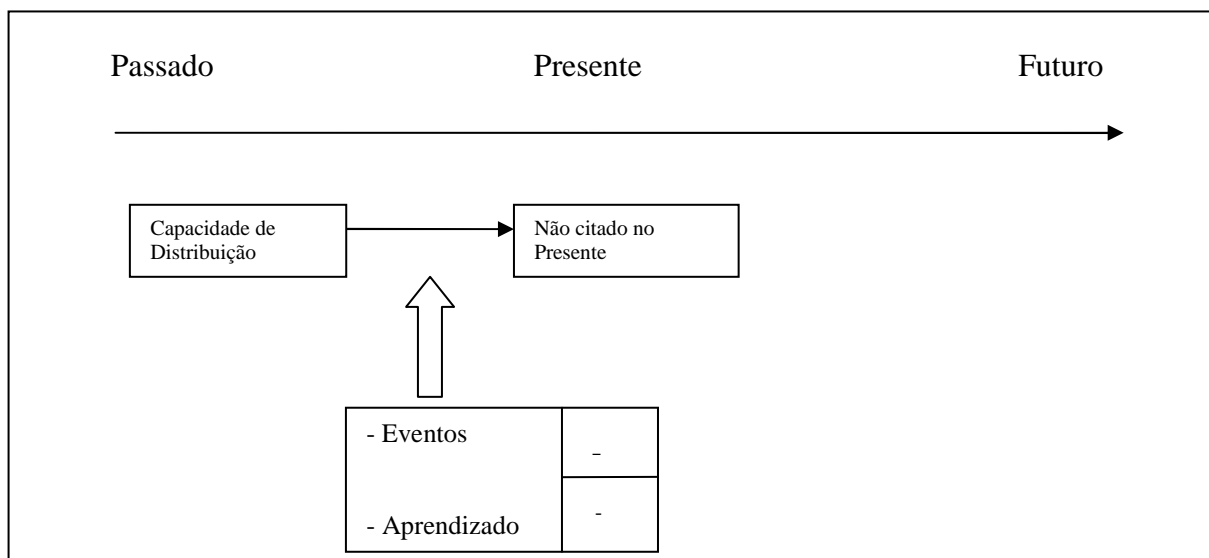


Figura 22 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Capacidade de Distribuição

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso**

#### **Estratégico**

A empresa tem desenvolvido habilidades em atender as demandas solicitadas à custa de investimentos em equipamentos e infra-estrutura. Este procedimento demonstra que a empresa entendeu a importância deste recurso e promove ações para mantê-lo de forma superior à seus concorrentes, principalmente nas questões de entrega para os Estados Unidos.

#### Eventos Históricos

Nenhum evento histórico considerável afetou o desenvolvimento deste recurso.

#### Aprendizado

Naturalmente situações de aprendizado ocorreram, mas nada que pudesse ser avaliado com intensidade e importância.

#### Análise conclusiva dos fatores

Este recurso percorreu um trajeto de perda de importância, provavelmente porque sua importância inicial não foi consistente, mas sim oportunidade. A diminuição da importância dos elementos iniciais que contribuiriam para o desenvolvimento do recurso, tais como: presença de Sr. X no mercado americano e logística internacional aprimorada foram definitivos para a sua perda de importância.

Fica difícil estimar a necessidade deste recurso pela investigação, mas parece que a empresa poderá ter uma dificuldade muito grande pela não posse deste recurso no futuro se algum outro concorrente a possuir, como parece ser o caso dos novos concorrentes chineses. Esta posse é a instalação do Centro de Distribuição nos países importadores. Aparentemente o fato da empresa não entender as implicações do novo entrante (Porter, 1986) a China, e estar acostumada com a antiga concorrência em que estava bem posicionada, não a fez ver este fato anteriormente. No momento a empresa observou o fato, mas não está enxergando os meios para revertê-lo.

### 5.2.3 Trajetória do Recurso “Verticalização”

O recurso “Verticalização” (Figura 23) aparece de forma semelhante ao que ocorre na empresa M. O processo inicial da verticalização se deu devido ao corte de fornecimento que obrigou a empresa a encontrar uma solução de continuidade, que pode ser sentido nas palavras de R1H .

“A empresa D. era nosso fornecedor, viu que o mercado era bom, copiou nosso ferramental e saiu fazendo igual ao meu produto. Chegou aqui e disse que nós tínhamos 60 dias para achar outro fornecedor. Quem me segurou foi a empresa E. colocando peças minha no meio da sua produção. Aí, eu tive que sair atrás de alternativa, procuramos e compramos uma fundição em Porto Alegre”.

Com isto a empresa que era dedicada à usinagem de peças fundida, passou a ter controle sobre o início de seu processo.

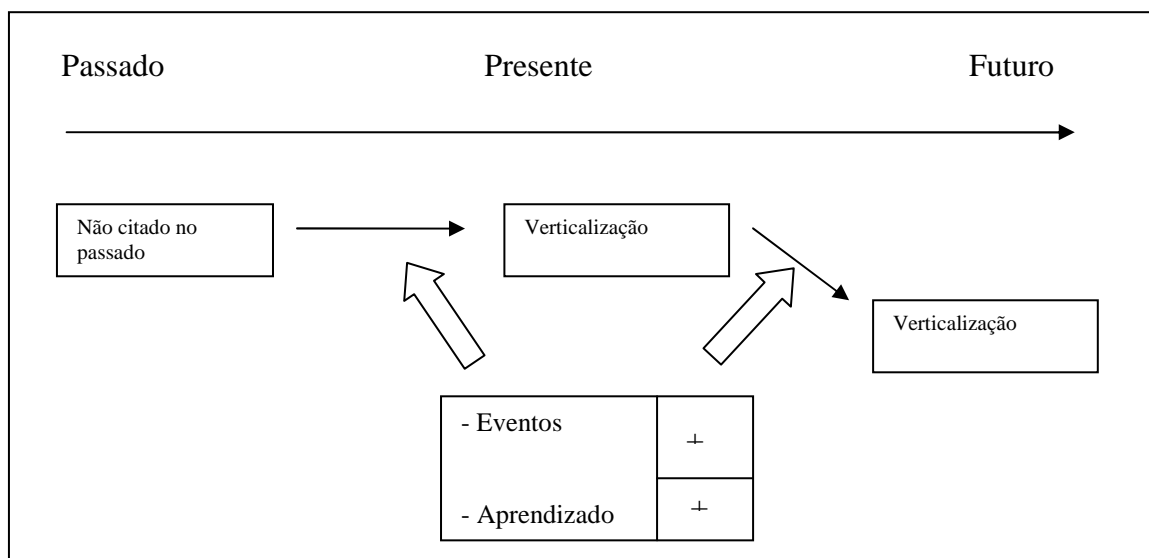


Figura 23 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Verticalização

Ainda nesta linha, a empresa H desenvolveu uma série de capacidades em termos de processo por Zincagem a fogo (deposita uma camada de zinco sobre a peça protegendo-

a contra intempéries), matrizaria própria para fornecer os modelos de suas peças e/ou adaptá-los e fundição de peças para posterior usinagem, tendo controle total sobre todas as partes de seu processo fabril. Isto lhe permite descobrir quais pontos devem ser atacados para a redução de custo, bem como, flexibiliza as formas de apropriação de custos garantindo uma boa capacidade de negociação final, como também uma resposta muito rápida em quantidade de peças. Este fato se evidencia nas palavras de R2H que diz: “Trabalhamos muito na otimização de produto (melhorar a matriz e redução de material) e dos processos da fábrica, para compensar a redução de margem”.

Um aspecto digno de nota é o fato de a empresa estar investindo (desde 2007) numa nova tecnologia de fundição chamada “*cold box*”, este processo permitirá a firma atender a novos mercados e ter uma alternativa para sua atual tecnologia de fundição. R2H descreveu com propriedade o novo cenário.

“No início a empresa tinha tecnologia para ferro fundido nodular, até hoje tem. Agora temos também o “*cold box*” para complementar a linha e atender a alguns nichos de mercado melhores, para válvulas hidráulicas. Hoje a nossa capacidade de atendimento deve ser de uns cinco anos no modelo tradicional, o “*cold box*” é mais sofisticado e atende melhor as condições ambientais com menos resíduos. Em Porto Alegre temos o processo de areia verde com Disa (máquina utilizada para a cura das peças) que é altamente produtivo adequado para peças de alta demanda. O “*cold box*” é para volumes menores”.

Com este novo processo a empresa pretendeu conseguir produzir peças com valor agregado maior, atender melhor as legislações ambientais e se desprender de um processo único de produção como o que possui e que agora ainda é responsável por 90% da produção.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

A partir do evento de corte de suprimento a empresa passou a dedicar-se fortemente neste novo negócio, movendo sua estrutura financeira, técnica e administrativa, objetivando fazer funcionar, como de fato aconteceu.

#### Eventos Históricos

Sem dúvida o corte de fornecimento impulsionou a empresa no sentido de verticalizar, inicialmente pela compra da primeira fundição, na sequência pela compra da segunda e, também, pelos investimentos na matrizaria própria. A velocidade e a intensidade dos investimentos foram fomentadas pelo corte de fornecimento e não foi uma estratégia deliberada da empresa.

### Aprendizado

Inúmeros exemplos de aprendizado desde a identificação até a exploração do conhecimento foram vistos, mostrando que nos casos de inclusão de novos negócios é fundamental que elementos da capacidade absorptiva sejam intensificados, assim o coeficiente de eficiência entre a PACAP e RACAP irão definir o retorno dos investimentos em novo empreendimento.

### Análise conclusiva dos fatores

Este recurso se revela muito importante para a empresa, permite sustentá-la em suas investidas no mercado externo. O recurso é resultado das fortes contribuições dos dois fatores analisados que contribuem para a formação de recurso.

### 5.2.4 Trajetória Do Recurso “*Competição em preço*”

“*Competição em preço*” (Figura 24), na visão dos respondentes, até o momento atual a empresa tinha excelente condições de preço sendo elogiado pelos seus parceiros. No entanto, parece estar vivendo um momento de troca de importância do recurso devido à entrada de produtos chineses que, embora a qualidade não atenda a padrões internacionais, tem o preço muito atrativo. Esta chegada de um novo país ao jogo de mercados tem provocado intensas atribuições e flutuações nas negociações.

Isto demonstra que a empresa não tinha realmente um recurso estratégico, embora pensasse que sim. Deste modo, recursos em que a competitividade dos concorrentes é grande, provavelmente seja um recurso difícil manutenção de seus atributos e tenderá a se tornar um recurso comum com similaridade entre os concorrentes.

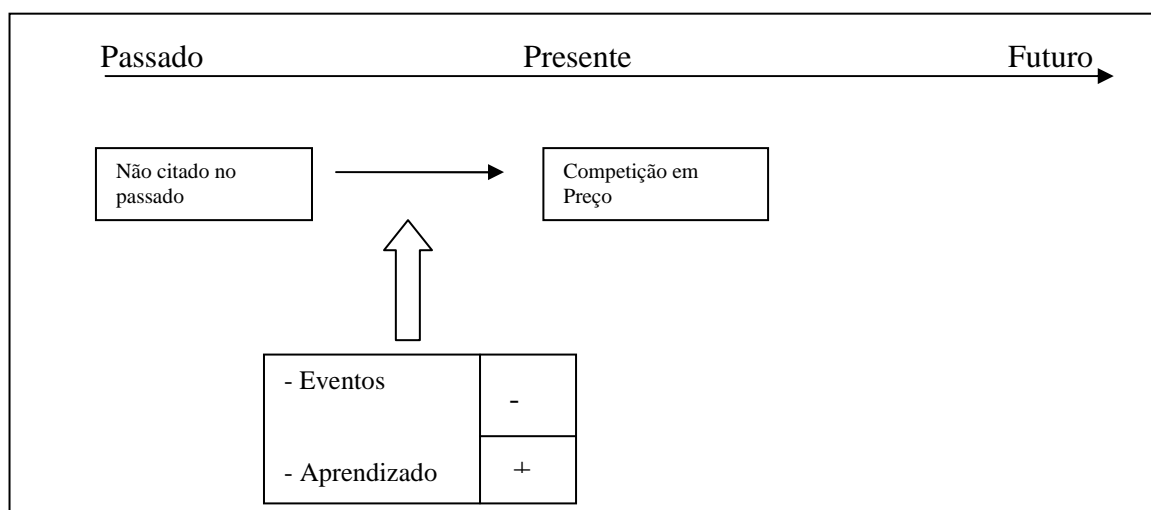


Figura 24 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Competição em Preço

Para continuar com o mercado e a margem, a empresa desenvolveu uma forma de parceria com seus clientes que está se mostrando efetiva neste momento. R2H esclareceu este fato.

“Nós vínhamos desde 2004 com o dólar alto, a gente sempre buscou uma negociação, se o dólar caiu 10 %, nós aperfeiçoamos o processo, fomos buscar ajuste com o cliente. Nós conseguimos até junho de 2008 cerca de 25% de aumento. Nós fizemos jogo aberto, falamos com o cliente e dissemos que suportamos a perda com o real alto e agora precisávamos que até janeiro de 2009 ele aguentasse naquele valor em dólar. A partir de janeiro a gente vai te dar um desconto de tanto... o cliente aceitou e veio com mais pedidos, como? Na confiança. Os clientes estão muito próximos, eles sabem que se num período estamos ganhando mais, logo vamos negociar, fazemos jogo aberto”.

Esta proximidade poderá facilitar o desenvolvimento do recurso futuro pretendido de relacionamento com clientes.

A dificuldade da empresa esta em mostrar que seus produtos trazem maior valor e benefícios do que os da concorrência chinesa. A facilidade que a empresa teve até o momento de negociar no mercado externo está sendo posta em jogo pela China. Os elementos que deixavam este recurso e a habilidade muito difícil de ser imitada pela concorrência que eram custo da mão de obra, disponibilidade de matéria prima básica (ferro gusa e sucata), custo da energia, custo ambiental começaram a ser derrubados pelos fabricantes chineses. Aparentemente a empresa demorou a responder aos novos concorrentes, ficou presa na facilidade que seu preço diferenciado dispunha até o momento. Até porque o que a empresa pensava a respeito dos cuidados ambientais que seriam reconhecidos, o são apenas em parte, como R2H salientou.

“O mercado internacional sempre achou importante estes detalhes de meio ambiente e segurança, há o reconhecimento, só que ao mesmo tempo, às vezes, olham somente o preço do produto. Não adianta, vai ter aqueles que aceitam pagar mais outros não, ok vai lá e compra dos chineses. Nós cuidamos da ergonomia também”.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

Este recurso tem sua gestão no cotidiano da empresa sendo entendido como norma e maduro. A empresa tem envidado esforços através de técnicas de melhoria continua (kaizen) para prosseguir com a performance internacional mantida, principalmente, por ter seus preços controlados, com poucos aumentos sendo repassados para os clientes finais nos últimos anos.

Tem conseguido êxito pelo que mostra seu comprometimento do faturamento mensal no mercado internacional.

#### Eventos Históricos

Um possível evento pode estar tendo origem atualmente com a entrada de novos fabricantes chineses, no entanto é cedo para se ter certeza, embora a empresa devesse estar analisando em detalhes este movimento para poder calcular sua real penetração.

#### Aprendizado

A empresa está exercitando uma forma mais intensa de parceria com o cliente advinda das negociações de preço. Esta transparência que a empresa agora está iniciando sua aplicação tem raízes na cultura de transparência informacional da empresa. Aparentemente os resultados iniciais incentivam a manutenção desta prática, até mesmo a ampliação para contribuir com a conquista do recurso futuro almejado de relacionamento com o cliente.

#### Análise conclusiva dos fatores

O recurso de competitividade em preços mostra um percurso interessante, pois a empresa o trata no seu cotidiano dando a impressão de que nada em grande escala pode ser feito para modificá-lo, nesta hipótese um evento histórico, vindo de fora da empresa, pode retirar totalmente a posse do recurso pela empresa.

A empresa mostra boa exploração do conhecimento, tentando melhorar a eficiência de seu recurso e aprofundando a busca por conhecimentos novos diretamente com os seus clientes.

### **5.2.5 Trajetória Do Recurso “*Rapidez na mudança de projetos*”**

“*Rapidez na mudança de projetos*” se apresenta de duas formas: a primeira forma é a agilidade para transformar uma necessidade em produto e agilidade para alterar um projeto com vistas a melhorar seu desempenho em custo ou no uso. Esta forma é característica do processo de venda da empresa H, pois tem a peculiaridade de ter uma forte ligação durante a negociação com o projeto do produto. O vendedor precisa saber como a solicitação do cliente se repercutirá no projeto da matriz e fabricação para poder dar um preço na hora da negociação, podendo fechar o negócio. Este recurso é fundamental em negociações internacionais, pois pode facilitar ou inviabilizar um negócio se o projeto analisado não puder ser cumprido semelhantemente ao que foi projetado no momento da negociação.

A segunda forma são as alterações que provem internamente variando espessuras, formatos, e outras alterações que podem ter uma repercussão importante em custos, permitindo reduções de custo de material, redução de tempos de usinagem e melhora de dispositivos de usinagem.

No passado, o desenvolvimento deste recurso foi um meio de aprendizado conforme R2H falou.

“O Sr. X voltava das viagens com os modelos de ferramental pronto, fazia no vôle de volta em duas ou três horas, ele definia o ferramental e as ideias de processo. Hoje se projeta no CAD (software para desenho de produtos) , depois utiliza o CAM (software para máquinas de usinagem) para fazer a usinagem da peça. Usa o Magma (software de simulação de fluxo para peças fundidas) para simular o processo de fundição. Uma vez o modelo era de araldite (resina para modelar o protótipo da peça antes de seus primeiros lotes), hoje é alumínio ou aço. Quer dizer, existe toda uma estrutura. Por isto existia dependência do Sr. X, ele fazia o projeto à mão, temos vários deles ainda aqui, hoje ninguém faz um risco, ou melhor, cada área faz um risco”.

Alem disso, no controle final ainda era possível perceber a presença do Sr. X, como R2H lembrou “Se ele ainda estivesse aqui ajudaria fazendo o projeto a mão, e ai de quem mexesse no projeto, sobretudo ele tinha boa memória, se houvesse algum problema ele iria confrontar com o desenho dele”.

Isto posto, permitiu perceber uma das formas pela qual o conhecimento externo foi sendo internalizado na empresa. A constante presença do Sr. X em toda a empresa conduzia o aprendizado nas mais diversas áreas, desde o comercial até a engenharia do produto, passando pelo processo de fabricação dos itens.

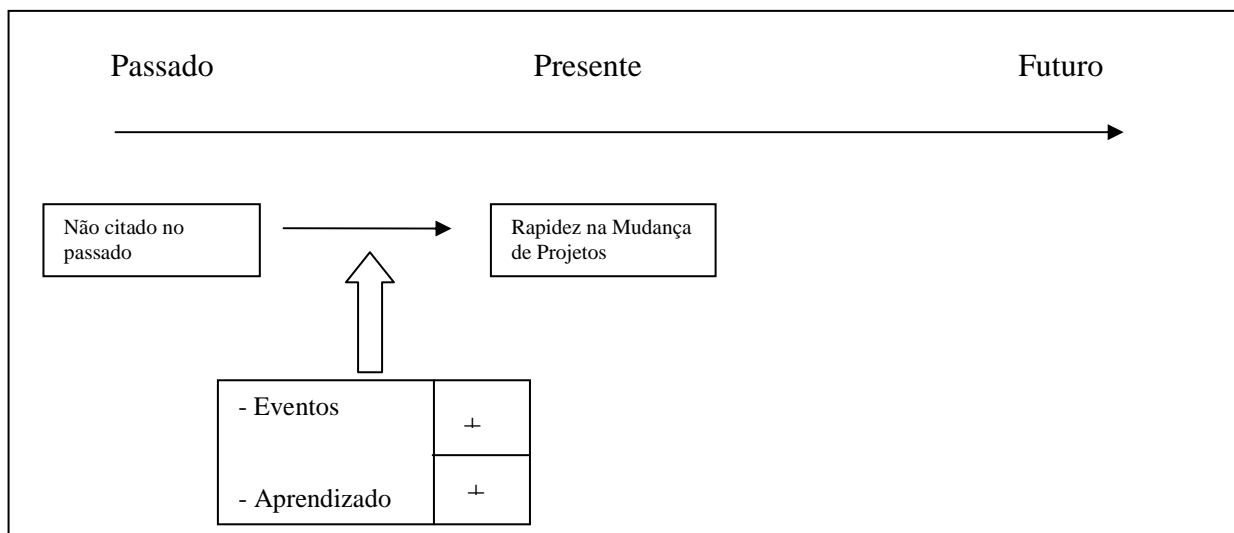


Figura 25 - Modificações sobre o Recurso Estratégico Rapidez na Mudança de Projetos

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

Muitos investimentos em sistemas de informações e ampliação da área de engenharia e usinagem foram feitos para garantir a força deste recurso e sua diferença perante a concorrência.

#### Eventos Históricos

Para efeito deste recurso, foi a chegada do Sr. X que permitiu seu aparecimento, portanto um evento promovido pela empresa e não proveniente de fora como aconteceu em outras situações de eventos históricos.

#### Aprendizado

A atuação do Sr. X foi fundamental como facilitador do conhecimento de mercado internacional e do próprio produto em termos de aplicação e de confecção, ele promovia a venda e indicava como deveria ser feito. Por fim, checava se havia sido confeccionado conforme sua orientação.

#### Análise conclusiva dos fatores

A empresa tem investido na gestão do recurso para sua manutenção e atualização. A origem deste recurso está na presença do Sr. X e na forma com que ele passou o conhecimento para a empresa.

Esta sucessão de fatos promoveu o aparecimento deste recurso e desenvolveu capacidade na empresa, mas não é de se esperar que no futuro mantenha sua importância uma vez que o recurso está atingindo um nível de similaridade entre os concorrentes, conforme indicam as respostas dos entrevistados.

#### **5.2.6 Trajetória Do Recurso "Relacionamento com clientes"**

"*Relação com clientes*" e "*Serviço pós-venda*" Figura 26 foram tratados de forma conjunta devido a conotação similar que os respondentes quiseram dar. Também na empresa H pode-se notar um viés próximo dos conceitos de serviço e relacionamento, sendo usados pelos respondentes quase que indistintamente. De qualquer modo, senti-se uma forte presença de preocupação com clientes, este fato pode ser associado a outro negócio que o fundador tem ligado ao comércio, em específico, de produtos agro-industriais.

Assim R1H mostrando que sua influencia pessoal é forte e que esta, provavelmente, será um recurso a ser trabalhado, disse: "No futuro pessoas e serviços, indiscutível, estes serão os grandes recursos a serem trabalhados".



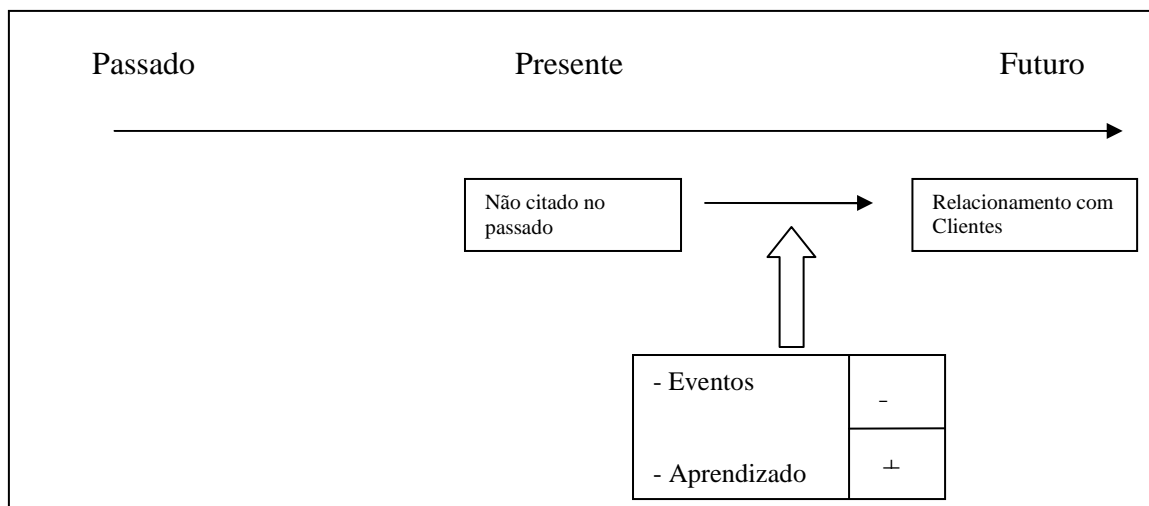


Figura – 26. Modificações sobre o Recurso Estratégico Relacionamento com clientes

R2H também abordou a questão mostrando clareza na perspectiva a ser usada, inclusive repetindo a frase final três vezes para demonstrar sua intensidade.

“No futuro penso que vamos ampliar o relacionamento com o cliente, sendo preventivo, não esperando que o cliente necessite pedir algo. Hoje evoluímos, consolidamos, mas agora temos que buscar algo mais, 100% no prazo, ISO 14000, OHSAS 18001, o cliente não precisará mais se preocupar com a H, ele não precisará cobrar embarque, negociação, informação. Isto não é nenhum supra-sumo, é óbvio (três vezes)”.

### **Análise dos fatores contribuintes para o desenvolvimento do Recurso Estratégico**

Este recurso, por óbvio, será o que irá necessitar de maior investimento na sua gestão, pela empresa entender que ele será o grande diferenciador estratégico no futuro, isto significa que o aprendizado e as informações sobre as necessidades de clientes serão objeto de foco.

#### Eventos Históricos

Neste item a empresa deve pensar em promover algum evento importante que lhe diferencie dos demais concorrentes, ao mesmo tempo deve preocupar-se se algum evento externo, fora de seu controle, não lhe retire a posse do recurso.

#### Aprendizado

Tudo que foi aprendido e mais o exercício sistemático de todas as etapas para absorção do conhecimento se revelaram oportunidades únicas de ser desenvolvido um recurso estratégico único, dentro do conceito teórico (Barney, 1991)

#### Análise conclusiva dos fatores

Para que a empresa tenha o recurso no futuro precisará trabalhar no sentido de conjugar seus esforços para os dois fatores que contribuem para a formação de recurso estratégico, eventos e aprendizado atuem em conjunto, somando suas possibilidades.

Em termos de eventos, provavelmente, a empresa precisará provocar situações históricas que façam surgir ou promovam o desenvolvimento do recurso “*relacionamento com clientes*”. Significa que a empresa deverá provocar um evento, cultivando-deliberadamente (MUELLER, 1997) a “*path dependence*”, aumentando, assim, suas possibilidades de criar um recurso estratégico.

Em termos de aprendizado, a empresa deverá concentrar esforços no sentido de receber conhecimentos aprendendo e desenvolvendo formas que lhe permitam construir o recurso de “*relacionamento com clientes*”.

### 5.3 ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA DAS EMPRESAS

A capacidade absorptiva das empresas é o instrumento pelo qual se pode entender e gerenciar o processo de aprendizado, direcionando-o para o foco desejado pela empresa.

Neste sentido, Lane *et al.* (2002) afirmam que desenvolver e manter a capacidade absorptiva é crítico para a sobrevivência de longo prazo da empresa, pois a capacidade absorptiva pode reforçar, complementar, ou refocar a base de conhecimento da empresa.

#### 5.1 CAPACIDADE ABSORTIVA NA EMPRESA H

##### Aquisição

Para aquisição, foram estudados os componentes que a formam: investimentos anteriores; conhecimento anterior; intensidade; velocidade; e direção, cada um destes tem seu papel definido (Figura 5, p.60).

Investimento anterior. Em termos de internacionalização a empresa recebeu, no passado, pedido de clientes brasileiros que foram se estabelecer fora do Brasil (Guianas), este foi um dos primeiros eventos que promoveram algum investimento e conhecimento sobre exportação. Os investimentos iniciais foram “puxados” pelos clientes como R1H alertou “estes caras eram clientes nossos aqui, o processo ocorreu via clientes”. Outro investimento que é uma prática comum na região do fundador são as participações em câmaras de indústria e instituições ligadas aos negócios, nas quais os assuntos são desenvolvidos e acabam por induzir determinadas ações, conforme R1H reportou “Como todo mundo falava sobre exportação, eu queria um produto que pudesse vender fora do Brasil”.

O papel do conhecimento anterior de escopo de busca foi resultante do investimento realizado nos movimentos esporádicos de enviar peças para fora do Brasil e, também, do obtido na participação em eventos e contatos com outras empresas, enquanto da participação de eventos e reuniões em associações e câmaras comerciais. Estes fatos foram promovendo na empresa a busca por intensificar o mercado externo.

Conhecimento anterior. Os produtos que formam o carro chefe da exportação atual da empresa (eletro ferragens) eram novidade quando a empresa pensou em produzi-los, induzidas, por um novo executivo (Sr. X) que fora contratado, no entanto, o tipo de produto peças fundidas já era de domínio anterior da empresa, já gozando de pleno conhecimento de acordo com R1H: “eu tinha fundição desde 1986, então procurei outros mercados também”. Logo a empresa percebeu a possibilidade de transformar em negócio

pela condição que teria de processar o material nas condições ideais, mesmo que com dificuldades de processo no princípio, como R2H lembrou: “Nossa foi um te-déum para aprender a zincar. Saltava zinco, queimava as pessoas, descascava, furava o cadinho, foi difícil para sair qualidade”.

Um aspecto importante diz respeito à dificuldade de mão de obra para o trabalho específico da empresa H, esta dificuldade de formação pelos meios tradicionais como, por exemplo a escola, acarretou necessidade da empresa ter um desenvolvimento próprio como lembrou R4H “Os técnicos aprenderam, desenvolveram, até porque a fundição é tratada como um ambiente pesado, perigoso. Até hoje é difícil conseguir gente que entenda do assunto, você tem apenas técnicos antigos, não se consegue gente nova com experiência”. Esta dificuldade fez com que a empresa tenha cuidado com a formação de pessoas nesta área, para que não sacrifique a qualidade de seu recurso de produção, que embora não seja um recurso estratégico é um recurso maduro fundamental para a sustentação da competitividade da empresa.

Estes conhecimentos anteriores tiveram sua importância para definir a nova linha criada na época de eletro ferragens, que posteriormente tornaram-se o carro chefe de vendas, tanto no mercado interno quanto externo.

Intensidade. Intensidade, velocidade e qualidade fazem parte do conjunto de esforços da empresa na aquisição de conhecimento externo. A intensidade na busca de novos conhecimentos permite a empresa atingir áreas que, por vezes, não fazem parte do cotidiano da empresa. Isto poderá representar novas oportunidades de negócio como, também, novas formas de tratar certos assuntos, por exemplo, as questões ambientais e sociais. A empresa se mostrou firme neste propósito como R2H disse: “provocamos os funcionários a falarem sobre as condições do setor, ergonômicas, segurança, melhoria da produtividade. O que você tem a falar sobre seu setor? Eles falaram sobre tudo”.

O papel da intensidade em definir novas conexões interligando conhecimentos com outras áreas tem permitido a empresa estender seus conhecimentos e resultados em áreas importantes como segurança e meio ambiente.

Velocidade. O ritmo de aprendizado da empresa é ditado pelas características de ser uma empresa de produção com tempo de desenvolvimento, produção e entrega dilatada. Isto parece definir o modo de atuação em termos de velocidade de aquisição do conhecimento. Este fato pode ser notado no dizer de R2H quando se refere ao modo que foi aprendido o processo de zincagem: “buscar um que conhecia, buscar outro, somava com a gente, tudo se foi aprendendo com o tempo”.

A empresa entende a relação entre a velocidade de aprendizado e seu benefício. A própria conversão do recurso Sr. X, para dentro da empresa, levou dois anos. Isto denota que o ritmo de aprendizado é ajustado pela empresa para obter o seu resultado, não sendo acelerado em demasia, mas existindo a preocupação com a qualidade do mesmo.

Direção. Os caminhos que a empresa percorre e define como o seu jeito de procurar o conhecimento externo define a qualidade do conhecimento obtido. No caso da empresa, estes caminhos são diversos. O fundador R1H, se utilizou de uma lógica de contatos conforme esclarece quando precisou buscar o Sr. X, com perfil específico, que veio a dar origem a um de seus recursos estratégicos “aí comecei a falar com os conhecidos, pergunta aqui e lá, até que um deles me disse que tinha o cara certo para mim”. Na região funciona fortemente a rede de relacionamentos entre empresários, como decorrência da cultura italiana herdada.

Como existe uma dificuldade de conhecimento e pessoas preparadas para alguns processos da empresa ela busca através de treinamentos internos, R2H e R3H comentam de forma semelhante “Realizamos os cursos internamente ou trazemos alguém de fora para treinar em casa, desenvolvemos o conteúdo e alguém se encarrega de repassar, seja funcionário ou contratado”.

Outro caminho tem sido a contratação de consultor para sustentar o desenvolvimento de determinada área, como exemplifica R2H ao falar sobre o início do kaizen na empresa: “Iniciou com uma consultoria de um cara com 18 anos de mercado, adotamos o kaizen de uma semana, ficava até conseguir o resultado. Hoje ele vem uma vez por mês ou duas para manter o sistema”.

A empresa tem aplicado várias formas de aquisição do conhecimento, caracterizando bem o papel da direção no componente aquisição do conhecimento. Procurar em instituições, aplicar treinamento interno, contratar consultoria com este objetivo, contratar pessoas com conhecimento em áreas em que a empresa é falha e manter a continuidade em seus processos de aprendizado, são exemplos do papel da direção.

### **Assimilação**

As rotinas e processos que permitem a empresa analisar, interpretar, e entender o conhecimento obtido, irão compor com os requisitos de aquisição a PACAP que possibilita a empresa alavancar seu conhecimento.

Entendimento. A empresa H dispõe de rotinas para identificação e execução das necessidades de treinamento que são definidas pela gerências e chefias, conforme procedimentos escritos de seu sistema da qualidade. Isto promove uma rotinização e uma

regularidade em termos de treinamento. No entanto, o entendimento do aprendizado de fato acaba por se dar a partir do uso e resultado, o aprender fazendo. R2H abordou que o incentivo as novas e diferentes ações, torna-se um instrumento que auxilia o aprendizado pelo reconhecimento que lhe é dado.

“Quando você tem uma ideia feita pelos funcionários aquilo fica. A máquina nova que nós instalamos, às vezes tem menos importância que uma volta de parafuso que ele descobriu para melhorar o processo. Às vezes a gente precisa apostar e acreditar, foi o que aconteceu com o kaizen aqui, é o que acontece na maioria das vezes, o resultado vem”.

Os papéis de interpretação, compreensão e aprendizado definidos para o entendimento como forma indutora da assimilação do conhecimento, é muito incentivado pela participação e transparência dos dados e resultados obtidos. Também, a execução das ideias dos funcionários tem repercutido em intensas mudanças de equipamentos, processos e métodos de trabalho. Em termos, para que haja assimilação, a empresa se utiliza da participação das pessoas nas definições e nos resultados do conhecimento. R1H mostrou como o PPR (Plano de Participação nos Resultados) se mostra um instrumento de medição para medir o resultado do conhecimento aplicado em melhorias e controle.

“Nossos supervisores, em cada área, sabem o que gastam. O que interfere no custo sabem de tudo. Sabem que tudo interfere no PPR. O PPR não tem vínculo com nada, se faltou se saiu mais cedo, não tem nada. Ele tem que saber que se não tiver lucro não tem participação. Se ele faltou, azar, quem vai corrigir este cara é o próprio colega. Todo mês tem uma reunião em que são expostos todos os indicadores, está assim, está assado”.

A ideia de facilitar a assimilação dos aprendizados, pela possível obtenção de benefícios financeiros ao aplicar-se alguma inovação, é muito clara na empresa.

### **Transformação**

O ponto crítico da transformação do conhecimento está na capacidade de combinar o conhecimento existente com os novos conhecimentos absorvidos, transformando-os em algo a ser utilizado para conquistar os objetivos da empresa.

Internalização. A empresa H demonstra ter capacidade de internalizar, combinando novos conhecimentos em seu benefício. No caso do desenvolvimento atual de uma nova linha de produtos para exportação fora de sua expertise de eletro ferragens aconteceu uma combinação de conhecimentos antigos com novos, conforme R2H.

“Acredito que o que aconteceu com a linha de eletro ferragem no início está se repetindo agora com a válvula hidráulica, o mercado nos cobra padrão, mais conhecimento, mais tecnologia, mais preparo interno. Nossa engenharia

evoluiu muito mais em três anos de válvula hidráulica do que quinze de eletro ferragem”.

Conhecimentos antigos foram criticados sendo eliminados, outros evoluíram como foi o caso de padrões e tecnologia. Além disto, pode-se deduzir que a empresa melhorou sua base de conhecimento ao optar por produtos de maior tecnologia e valor agregado.

A empresa mostra capacidade de uso sinérgico de suas formas de conhecimento, o exemplo disto é usar toda a sua base de conhecimento para desenvolver o produto novo, válvula hidráulica com outro método de fundição.

Conversão. a entrevista de R3H, ligado a engenharia, pode-se ver que houve desenvolvimentos internos através de cursos, reuniões, análises de normas e padrões, mas o real entendimento aconteceu ao se desenvolver a prática, transpondo dificuldades e testados empiricamente muitos dos conhecimentos obtidos. Isto aconteceu na confecção dos protótipos e sua análise.

R2H lembrou a forma de internalização e consequente conversão.

“Temos reuniões semanais com toda a liderança e depois eles discutem com o seu setor. Discutisse os aspectos de campo, aplicação no exterior, indicadores, mercado, tudo enfim. Eles acostumam a ver as reclamações do exterior e, assim, sabem que os mercados externos nos obrigam a ter melhor qualidade, isto em tudo não apenas nas peças, eles vêem isto”.

A palavra “em tudo” usada na frase final denota a amplitude com que a internacionalização atinge a base de conhecimento, amplificando as necessidades de qualidade, foco, para outras áreas e processos da empresa.

R1H também falou sobre as questões de transparência e liberdade que, no seu modo de ver, são elementos fundamentais para o desenvolvimento de suas pessoas e disseminação do conhecimento.

“Não é reunir só os supervisores, são todos. Hoje em dia tem que informar tudo, não tem como ter segredo, e não importa o nível do funcionário. Têm que informar como a empresa está indo, quais são os problemas, não importa se ele é um operador de CNC ou um carregador, tem que saber de tudo”.

A empresa demonstra maturidade suficiente para recombinar ou mesmo recodificar os antigos conhecimentos mesclando-os com novos de forma sistemática

### **Exploração**

Na exploração é que a empresa realmente faz uso de seu conhecimento obtido, transformando em algum tipo de ação que reverte em objetivos conquistados, ou metas

atingidas. A empresa explora bem seu conhecimento, compondo sistematização e situações ocasionais (ZAHRA E GEORGE, 2002), com vistas a manter sua performance.

#### Uso;

Refere-se ao desenvolvimento de uma competência empresarial de aproveitar as fontes de conhecimentos. No caso estudado, a empresa demonstra estar num bom nível de desenvolvimento desta competência. Pode-se notar que existe a capacidade de uso por existirem planos futuros para aproveitar e ampliar as fontes de conhecimentos obtidas, com falou R1H “Hoje evoluímos, consolidamos, mas agora temos que buscar algo mais, 100% no prazo, ISO 14000 e OHSAS 18001”, estes programas não podem ser alcançados sem conhecimentos suficientes, mesmo considerando que a empresa já tem base por ter certificado seu sistema da qualidade e atender as demandas legais ambientais, precisará ampliar esta base adicionando novos conhecimentos e práticas.

A competência central da empresa de produzir eletro ferragens zincadas a fogo na qualidade, preço e quantidade que o mercado precisa, foi desenvolvida a partir de intenso trabalho de adquirir, assimilar e transformar o conhecimento, permitindo a empresa fazer uso disto no mercado externo com a maior parte de sua produção sendo exportada.

#### Implementação;

Em relação à implementação da informação obtida, a empresa é rica em exemplos e resultados. Pode-se ver que o sistema kaizen implantado que teve forte impacto nos desenvolvimentos internos e ajustes, R2H enumerou uma série de fatos que mostram o uso dos conhecimentos e a forma do kaizen dar resultado

“Melhoria continua isto aí, kaizen, produtividade de fábrica com melhor aproveitamento dos recursos valorizando nosso colaborador, aí que está”...  
“Teve projetos, exemplo um *setup* de uma furadeira Brevet de 3 horas que caiu para 7 minutos” [ ] “Não é somente comprando máquina nova, o negócio e trabalhar na melhoria do processo. Se olhar a Disa hoje ela está bem diferente de quando foi comprada no final de 2006, ela tinha 30 mts, hoje tem 60 mts. Mas não é só tamanho para conseguir mais peças. É toda uma construção de esteiras mecânicas e controle para que a peça tenha uma cura melhor e adquira propriedades mecânicas superiores. Diminuindo o choque térmico que a peça tinha antes devido ao tamanho menor da peça, não precisa tratamento térmico posterior, isto diminui o custo do produto”.

A comprovação final da capacidade de implementar os novos conhecimentos pode ser vista pela entrada do Sr. X e seus conhecimentos, os quais tornaram a empresa exportadora com os números que apresenta atualmente.



## 5.2 ACAP na empresa M

De modo similar ao estudo da empresa H, foram analisados os componentes que formam cada uma das dimensões do conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração, com foco no papel executado por cada um dos componentes.

### **Aquisição**

Investimento anterior. Para início da internacionalização o investimento anterior que a empresa havia feito, foi inexpressivo. A internacionalização aconteceu a partir de um anúncio lido por um importador que procurou a empresa promovendo a primeira compra do exterior. A empresa dispunha das condições para ofertar e fazer os primeiros negócios, pois tinha investido em aprendizado de processo, técnicas de qualidade e equipamentos. O desenvolvimento do espírito empreendedor do fundador foi terreno fértil para receber as sementes de um novo mercado, como R1M disse “quando o importador quis falar comigo eu atendi, casualmente ele me ligou e marcou encontro na feira, eu tinha alguns produtos nossos na feira expostos com outro cliente, eu mostrei para ele”.

Pode-se ver que os investimentos anteriores da empresa possibilitaram a busca por mercados novos no exterior. O produto da empresa, por ser padronizado, carece de esforço de busca constante por ampliação de mercado e alguma forma de assimetria a seu favor.

R1M mostrou como o conhecimento anterior pode suscitar um novo produto ou mercado, “A minha vontade seria ter uma terceira empresa, uma empresa somente de importação. Vender tudo que é produto no segmento de válvula, tudo que puder ser produzido no Brasil à gente fabricaria, e o que não tivesse viabilidade econômica a gente importaria”, assim para R1M seria possível aproveitar a rede de distribuição e a carteira atual, oferecendo uma gama maior de produtos.

Ainda, para R1M, o cliente é uma forma de desenvolvimento de produto e fonte de conhecimentos. Portanto, os investimentos na relação e no atendimento aos clientes são formas de investimentos anteriores como ele diz “as coisas vão evoluindo, uma coisa que a gente faz de um jeito, vai se modificando para ir adequando conforme os clientes vão pedindo ou alguma nova norma vai exigindo”

Conhecimento anterior. A empresa tem ampliado sua linha de produtos substancialmente ao longo dos anos, isto tem permitido o crescimento constante de faturamento nos últimos cinco anos. A empresa procura executar seus objetivos somente quando tem o domínio e controle do conhecimento necessário, conforme R1M falou sobre o futuro.

“Eu vejo assim, nós temos estrutura para fazer peças técnicas (peças para terceiros, conforme o desenho do cliente, usando apenas sua fundição e

controle), mas não cultura para fazer, vai levar um tempo para ter. Como foi nossa ida para o centro do país com CD, nós só fomos a São Paulo quando pudemos atender com qualidade, prazo de entrega, preço e tal, quer dizer hoje nós não temos todos os quesitos para atender o mercado de peças técnicas, então temos que continuar a desenvolvê-los”.

A formação da empresa teve origem no conhecimento anterior de um dos fundadores (R1M) sobre o mercado e o produto com que a empresa iniciou conforme R4M lembrou, “O R1M tinha conhecimento, o outro sócio um caminhão, o terceiro tinha um local, uniram tudo e fundaram a empresa M”.

Intensidade. O produto da empresa é padronizado como disse R1M “A válvula de esfera praticamente é uma *commodity* e para exportar tivemos que fazer poucas adaptações”, por este motivo, provavelmente, a sequência da atividade no mercado internacional não promoveu novos conhecimentos com intensidade.

Na importação R1M disse “na importação nós ensinamos mais do que aprendemos, nós ensinamos o fornecedor a fazer, a gente ensinou e está ensinando. Em contra partida a gente recebe produtos que não deixam nada a desejar dos produtos brasileiros”. Na visão de R1M a empresa foi mais professora do que aluna na importação de produtos. Esta visão é compartilhada por R3M que diz, “Na exportação não teve muito que aprender a não ser enfrentar o mercado e se dispor a ir e falar com as pessoas de fora, a gente ficou mais corajosos e seguros, tu sabe que isto dá mais força até para as coisas do mercado interno”. Aqui aparecem aprendizados importantes que são a capacidade de enfrentar desafios e a possibilidade de replicação de conhecimentos adquiridos.

No entanto, para o representante da engenharia R5M, além do desenvolvimento do fornecedor houve um aprendizado importante.

“Na hora que tu fores comprar alguma coisa tu começa a ter que definir especificações para a compra do material que será importado. No caso destas especificações para um material que não se produz normalmente, uma válvula *trunnion* (tipo de válvula diferente da linha normal da empresa), por exemplo, eu me obrigo a estudar normas, ver como funciona. para tentar especificar esta válvula eu acabo tendo que conhecê-la. Este é o caso de uma válvula *trunnion* de oito polegadas, as características dela, as formas construtivas, eu preciso pesquisar a respeito e agregar conhecimento”.

Esta posição indefinida sobre se houve aprendizado com a importação aparece na visão de R4M.

“Na importação, ao contrário, nós é que ensinamos a eles, enviamos relatórios, chamamos para reunião um monte de vezes, até que eles iam acertando tudo.

Se bem que, na importação, de tanto procurar problemas a gente aprendeu a não fazer ou cuidar de certos detalhes que eles faziam errado, limpeza interna e acabamento dos produtos, por exemplo. A gente aprendeu a testar produtos maiores, e no futuro podemos até copiar algumas coisas deles”.

Pode-se ver que, embora a princípio parecesse haver pouco aprendizado, o aprendizado foi importante e muito útil para outros processos da empresa.

Velocidade. A empresa tem seu ritmo próprio de aprendizado, desenvolvendo seu processo conforme consegue absorver. R3M entende que quanto maior a velocidade de aquisição do aprendizado, mais facilitado fica a execução do trabalho.

“Como barreira teve a formação de preço, entrar na metodologia de uma exportação, saber os passos, foge totalmente do que é trabalhado no mercado interno. Como devem ir as caixas, quais regras para cada país, qual é o tipo de caixa, se de madeira ou papelão. Se for madeira tem que fumigar. Então as primeiras geraram muito mais trabalho, até engrenar é brabo. Hoje é questão de minutos, na época era meio dia”.

Os processos tornaram-se mais rápidos conforme foram repetidos, ou seja, a empresa aprendeu a fazer, fazendo.

R3M, narrou o processo de desenvolvimento de clientes no mercado externo, mostrando a velocidade com que a empresa reagiu e aprendeu a lidar com esta questão.

“[...] então, em sete anos abrimos um cliente por ano, e os que temos a gente sempre se procurou uma maneira de não perdê-los. Melhorando a forma de atendimento, o contato, o produto, adequando a normas, mostrando para ele que estamos sempre pensando em melhorar, independente do cambio”.

Conclui-se que não foi uma evolução muito rápida, embora tenha sido constante e crescente, denotando que foi eficiente.

Direção. Os reflexos das atividades internacionais da empresa, quanto à direção dos aprendizados, podem ser vistas no entendimento sobre os novos produtos, nos testes e aplicações e na forma de encarar as novas situações.

O representante da produção (R4M) da empresa observou o aprendizado em outras áreas que não a sua, dizendo “Nós aprendemos no pós venda, melhoramos o manual (outras línguas) e aprendemos a lidar com todos os tipos de clientes”.

Na engenharia, R5M apontou seu aprendizado e como contribuiu com a área comercial, dizendo “Eu fiz desenhos, primeiro para conhecer o produto, segundo para fazer catálogos e folhetos. Isto até vendas aprenderam que não podem vender qualquer coisa para o exterior, o atendimento de tudo é mais difícil”.

Na visão de R2M o aprendizado se disseminou na empresa muito focada na questão da língua estrangeira.

“conforme foram acontecendo às vendas para o exterior e ampliando-se os países, sempre tinha algo novo, um novo procedimento, uma lei diferente, um jeito do cliente querer receber o produto. A própria questão da língua se alastrou, pedidos em espanhol, normas em inglês, hoje muitos funcionários estudam línguas para poderem entender o que está sendo pedido, ou o que uma determinada norma solicita”.

### **Assimilação**

Entendimento. A empresa se utilizou de rotinas definidas e processos não rotineiros com os quais o conhecimento é repassado. As rotinas são definidas por procedimentos do sistema da qualidade, por investimentos em estudos realizados em instituições fora da empresa e por treinamentos internos. Atualmente, a empresa está num processo de certificação de um grande cliente o qual tem exigido aperfeiçoamento de pessoas em áreas que a empresa anteriormente não precisava. O estudo das novas necessidades, para este cliente, tem aberto um leque de novas opções de conhecimento na empresa. Sucessivas reuniões e estudos têm promovido a entrada de novos conhecimentos em diversas áreas da empresa. Além disto, estão sendo ampliados os treinamentos em novas técnicas de ensaio e inspeções, soldagem e tratamentos superficiais sobre os produtos de sua linha.

Existe, também, uma sistemática de reuniões embora não sejam rigorosamente realizadas (tempo e periodicidade), tem efetividade como reportou R3M sobre o serviço de pós venda “O serviço de pós venda, no início era somente boca a boca, mas fomos evoluindo, vendo o que outros faziam, ouvindo nossos clientes, depois a gente ia discutindo em reuniões e sempre ia melhorando”.

A empresa alicerça sua visão e projeção de futuro em seis pilares que considera base para seu desenvolvimento como disse R2M.

“temos seis dimensões que estruturam a empresa: fundamentos, no qual está à visão, missão, princípios, políticas; planejamento, que trata do estratégico e do lucro; crescimento, que são os planos de produção enxuta, inovação, e outros; excelência, no qual se pensa em como desenvolver práticas melhores que os nossos concorrentes em RH, finanças, tecnologia; verificação, no qual são feitos os planos de auditorias e escolhem-se prêmios para concorrer; gestão do conhecimento, que é um aspecto que pensamos será o diferencial da empresa no futuro: como formaremos nossas pessoas.”

Estes aspectos estão sendo desenvolvidos e deverão se transformar em processos rotineiros, elevando a capacidade da empresa no futuro.

No item, gestão do conhecimento, a empresa colocou os métodos e as práticas para o desenvolvimento de pessoas. Está, também, à lógica do desenvolvimento da intranet que será uma evolução do diretório atual de consulta que é o local onde estão disponíveis normas de uso geral, andamento das não conformidades de auditorias externas e resultantes das auditorias internas, resultados das pesquisas de satisfação, indicadores de desempenho da empresa e documentos de uso geral. A ideia que sustenta este projeto é a da disseminação da informação e do conhecimento obtido, tanto interna quanto externamente a empresa.

R4M faz uso deste espaço virtual dizendo, “temos um diretório onde todos da empresa podem consultar as atas de reuniões, apresentações feitas, olhar indicadores de performance, que é bem legal. Ninguém pode dizer que não viu nada ou não sabia (risos)”.

### **Transformação**

Internalização; O papel da internalização está ligado à sinergia possível de ser aproveitada pela empresa, devido a isto a empresa aumentou seus investimentos em produtos importados.

Os produtos, que trouxeram novos conhecimentos para a empresa, foram importados com o objetivo de complementar a linha, mas, também, reduzir custos diminuindo o preço do produto final. R1M aponta este fato dizendo, “a gente somente importa produtos que a M não consegue fabricar aqui, complementação da linha e alguns componentes de acessórios”.

Provavelmente, devido à forte competitividade em preços no mercado disputado pela empresa M, o foco da empresa tem sido direcionado a busca por alternativas para obter redução de custo conforme R4M explicou “a produção sempre foi aumentando e exigindo mais esforço, nunca se pensou em buscar outros produtos ou outra tecnologia de fundição, apenas em aprimorar estas, que é o que a gente sempre vem fazendo, buscam-se melhorias em cima de melhorias”. Todos os novos conhecimentos obtidos que são complementados com os já existentes na empresa, são bastante focados na redução do preço final do produto.

Conversão. A capacidade de combinar ou recodificar conhecimentos obtidos existe na empresa, mas parece estar localizada em algumas áreas, conforme R5M falou.

“Por outro lado quando tu recebes um produto importado, tu acabas conhecendo este produto, quando tu o tens na mão, tu fazes a comparação com

o que foi especificado, às vezes nem tão bem feita porque antes de receber o produto a gente não conhecia e agora tem ele na frente e pode analisar. Tu acabas tendo a teoria especificada e a prática obtida. Tendo que desmontar a válvula, fazendo uma análise crítica entre uma e outra. Estou dando um exemplo de um produto que a gente ainda conhece um pouco (trunnion) que é um tipo de válvula de esfera, pior é quando tu não conheces nada”.

Este método de aprender, a partir de um modelo vindo do exterior, tem promovido um avanço na capacidade de engenharia da empresa.

R5M seguiu dizendo “Claro que tem um detalhe muito importante, nosso produto é superior, mas tu aprendes até onde deve não chegar, o que não fazer, é bem preventivo”. Embora o produto da empresa tenha boas condições, o aprimoramento advindo da importação pode ter muita repercussão nos atuais produtos.

R3M mostra um exemplo de aprendizado obtido na exportação.

“Principais mudanças devido à exportação se referem a coisas como o peso. Nós nunca soubemos o peso exato da válvula de meia polegada, agora sim. Para fazer um *packing list* precisava ter o peso exato. Para eles montarem uma caixa, para saber o que cabia e o que iria dentro, quanto aguentava e qual seria o peso, para depois fazer uma conferência. Isto fez uma mudança na produção e ajudou até a mudar para as entregas aqui no mercado interno”.

Pelo volume de peças produzidas por dia, o fator peso é um elemento de controle que é usado para inspeção se os produtos certos estão sendo entregues, pelo cruzamento dos pedidos com o peso dos itens que estão no sistema e os pedidos entregues que são pesados antes do embarque.

### **Exploração**

Uso. A empresa tem, em sua capacidade de fazer válvulas com qualidade e baixo custo, uma grande competência desenvolvida. Deste modo, os conhecimentos novos buscados procuram ampliar e reforçar esta competência.

Segundo R1M, a importação de produtos para complementação da linha teve como foco a redução de custos.

“Atualmente o processo de importação está maior pela questão do câmbio favorável. No passado chegamos a exportar 15 % ao ano, neste último ano de 2008 pelo cambio, importamos mais, até para sermos competitivos em alguns itens pela grande redução de preços obtida pelos produtos importados”.

R5M mostrou o fato de que a importação promoverá a melhoria e ampliação da linha de produtos.

“Isto acaba se repercutindo no desenvolvimento de outros produtos que a gente faz em casa, por exemplo, nós já pensamos que um dia não iremos mais

importar e precisaremos fabricar em casa, então, alguns projetos já começamos a pensar e verificar uma facilidade de modificação para outra configuração parecida ou igual as que estamos vendendo hoje”.

R4M apontou vantagens do manuseio dos itens importados dentro da empresa “a planta está mudando por causa da importação, mudamos o recebimento, tivemos que adquirir equipamentos novos para teste e inspeção, e aprender a usá-los, melhoramos muito os nossos produtos enxergando os deles”.

Implementação. Neste item o papel é desempenhado pela apropriação dos resultados de recursos, que são os benefícios obtidos através da aquisição dos novos conhecimentos. A empresa tem conseguido muitos benefícios, no entanto são focados na repercussão sobre as habilidades internas e não na ampliação de mercado ou novos mercados.

De acordo com R3M, muitas situações denotam que a empresa tem implementado novas técnicas e métodos devido à entrada de novos conhecimentos.

“Aqui na administração foi difícil entender que tudo tinha que ser exato, tanto na exportação quanto na importação. Foram muitos erros (e muitas... risos) para saber o que precisava ter que tudo tinha que fechar com o dólar do dia. Que antecipado tinha que ser tudo antes mesmo, isto deu mais precisão e qualidade em nosso trabalho no mercado interno, a gente não trata diferente, tem de ser bom igual” [ ] “Hoje é questão de minutos na época era meio dia”.

Na frase final se pode ver como a empresa dominou seus processos de exportação o que lhe permite pensar em ampliar a atuação na exportação como disse R3M “Atualmente é que a gente está indo a procura de mercado externo, até então as coisas aconteciam meio que por acaso, agora a gente sabe como pesquisar, atender e entregar no exterior bem tranquilo”, como R1M reforçou “É questão de sobrevivência ter de exportar muito mais do que estamos exportando”.

O aprendizado proveniente da importação também mostrou seus benefícios como R5M esclareceu.

“Eu fiz desenhos primeiro para conhecer o produto, segundo para fazer catálogos e folhetos. Eu aproveitei para desmontar e saber como funciona o sistema de engaxetamento, para que se um dia eu precise, eu saiba fazer e como dar manutenção. Eu fiz com a válvula gaveta e com a *trunnion*, isto serve como base para, se um dia eu precisar, já tenha o desenho base para partir”.

### 5.3 ANÁLISE DA PACAP E RACAP DOS CASOS ESTUDADOS.

Esta análise (quadro 5) se baseou nos itens anteriores (10.1 e 10.2), que trataram da relação da capacidade absorptiva das empresas estudadas. Contaram-se cada evidência de aprendizado novo apontada pelos entrevistados, em cada uma das quatro dimensões do conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Como evidência considerou-se uma resposta que comprovou o uso do componente na dimensão aplicável, considerou-se, também, o papel foco exigido do componente.

Optou-se por classificar com o sinal negativo (-), a empresa que no componente estudado tivesse menos evidências que comprovassem o pleno uso do componente. Com o sinal positivo (+), a empresa que tivesse maior número de evidências, o que comprovou uso melhor do componente. Contou-se o número de evidências por componentes nos dois casos estudados, após foi solicitado a outro pesquisador que procedesse a contagem para validação.

ACAP DIMENSÃO	COMPONENTES	Caso H	ACAP	Caso M	ACAP
Aquisição			+		-
	• Investimento anterior	3		2	
	• Conhecimento anterior	2		2	
	• Intensidade	2		3	
	• Velocidade	2		1	
	• Direção	4		3	
Assimilação			-		+
	• Entendimento	3		4	
Transformação			+		-
	• Internalização	2		1	
	• Conversão	3		2	
Exploração			+		-
	• Uso	2		2	
	• Implementação	3		1	

Quadro 5 - Análise comparativa entre os componentes do aprendizado nos casos estudados

Aquisição. Para a empresa H constatou-se que a aquisição tem fator positivo (maior número de evidências) se comparado com a M, isto significa que a capacidade de identificar e adquirir conhecimentos novos voltados à internacionalização foi mais eficiente. A empresa H teve um investimento prévio superior a M, o que pode ter favorecido o retorno mais rápido para a empresa, após iniciar o processo de internacionalização. A empresa M possui maior velocidade para identificar os novos



conhecimentos valiosos, isto, provavelmente se deve ao fato de que seu processo de aquisição está mais maduro, sendo mais rápido na identificação do que é conhecimento novo e útil para a empresa.

A empresa M possui melhor direção na aquisição de conhecimento, significa que a empresa identifica os novos conhecimentos em mais áreas do que a empresa H. Os novos conhecimentos aconteceram nas áreas: comercial, produção, engenharia, administrativa e RH. A empresa M tem menor experiência do que a empresa H no mercado externo, devido a isto sua necessidade de conhecimento é maior, portanto os novos conhecimentos atingem a empresa M mais fortemente. Por isto, com o decorrer do tempo a empresa M poderá ter uma maior disseminação de conhecimentos novos obtidos, fato que ampliará sua base de conhecimento se, este, for socializado na empresa.

Assimilação. As rotinas e processos para analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida da empresa M é superior a da empresa H. Isto se deve ao fato de que a empresa H está utilizando mais de tecnologia de informação para fazer a assimilação, no entanto, como este processo está em fase de desenvolvimento, precisará ter êxito para realmente se mostrar superior neste quesito.

Transformação. A transformação se configura mais eficiente na empresa H, pois as respostas indicam mais evidências da combinação de antigos conhecimentos com novos. Este fato é exemplificado no desenvolvimento de novas linhas de produtos para exportação, que são baseados na mesma tecnologia antiga, mas complementados com novos projetos de engenharia.

A empresa M despende mais esforços no desenvolvimento de técnicas de redução de custos ou aprendizados ligados a sua própria tecnologia, do que no desenvolvimento de novas linhas ou mercados internacionais.

Exploração. Os conhecimentos incorporados pela empresa H se mostram mais eficientes do que os da empresa M. É possível verificar que a empresa H tem um foco exportador disseminado por toda a empresa, ela vive o ambiente internacional no seu cotidiano.

Aparentemente, a empresa H está num estágio de maior desenvolvimento de sua capacidade absorptiva relacionada com a internacionalização, talvez porque tenha se dedicado mais na gestão de seus recursos com vistas ao mercado externo. Além disto, se diferencia também, pela compra do recurso chamado Sr. X, que promoveu a aceleração do processo de internacionalização. O Sr. X atuou como facilitador (*gatekeeper*) para a

disseminação dos novos conhecimentos sobre internacionalização e sobre o produto eletro ferragem.

Deste modo, a RACAP da empresa H é superior a da empresa M, este fato se reflete na atuação e comprometimento da empresa H no mercado internacional que, em média é de 60 % do seu faturamento. Cabe ressaltar que em março de 2009 a empresa atingiu um pico de 75 % de seu faturamento sendo dedicado ao mercado externo.

Pode-se concluir que a empresa por ter uma RACAP melhor consegue colher melhores benefícios de seus recursos voltados ao comércio internacional.

## 5.4 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES

*Proposição 1: os recursos estratégicos mais difíceis de serem identificados são os intangíveis.*

Observou-se dificuldade dos gestores em analisar os recursos estratégicos que não lhes fossem próximos, em termos de área de atuação na empresa ou em relação ao seu dia a dia, pois enxergaram com maior clareza os recursos com que trabalhavam ou que tinham relacionamento próximo. Existe, portanto, dificuldade em atribuir importância a recursos com certa distância profissional. Embora sejam da mesma unidade produtiva a qualidade estratégica dos recursos é difícil de ser percebida em toda sua extensão.

Estes fatos contradizem, em parte, a proposição um, pois os recursos mais difíceis de serem identificados são os que não fazem parte do dia a dia do gestor, independente dele ser tangível ou não. Também, o número de recursos tangíveis apontados foi maior, neste caso não foi possível definir se foi por existirem menos intangíveis ou se pela dificuldade em reconhecer os intangíveis. Aparentemente, conclui-se que foi pela dificuldade em reconhecer os intangíveis.

*Proposição 2: os recursos estratégicos que mais perdem as características estratégicas (valor; raro; difícil imitação; difícil substituição), são os recursos tangíveis.*

Os recursos que se enquadram nesta situação são recursos tangíveis e, que podem ser imitados, mesmo que com esforço, pela concorrência. Na empresa M, os recursos foram: “Oferecer Qualidade Consistente”, “Capacidade de Resposta em Volume” e “Entregar Produto Rápido”. Na empresa H foram: “Capacidade de Distribuição”, “Competição em Preços” e “Rapidez na Mudança de Projetos”.

O que aconteceu com estes recursos que surgiram como estratégicos num tempo e no tempo seguinte perderam sua importância estratégica é que, provavelmente, a concorrência reagiu ou está reagindo, equilibrando as forças em relação a estes recursos já no momento seguinte considerado.

Portanto, cabe a empresa tirar o maior proveito da posse do recurso, enquanto o recurso não puder ser imitado ou substituído pela concorrência, assim a proposição dois foi confirmada.

*Proposição 3: as modificações nos recursos estratégicos se intensificam com o decorrer do processo de internacionalização das empresas.*

A intensificação das ações no mercado externo expôs mais os recursos estratégicos a novos conhecimentos e a eventos históricos. Este fato promoveu um número maior de modificações nos recursos estratégicos. As modificações nos recursos da empresa H se mostram estarem à frente da empresa M, mesmo estando no mesmo caminho. Os acontecimentos e repercussões sobre os recursos estratégicos da empresa H têm acontecido antes e com maior intensidade do que na empresa M, devido a intensidade de seu processo de internacionalização, medido como o comprometimento de seu faturamento nas exportações. Estes fatos confirmam a proposição três.

*Proposição 4: as modificações dos recursos estratégicos intangíveis são provenientes, principalmente, do aprendizado da empresa relacionado à internacionalização.*

O recurso de “Empreendedorismo Internacional” foi o recurso que teve um percurso semelhante e com intensas modificações em ambos os casos estudados, mostrando outra possibilidade de modificação do recurso, na qual se altera a natureza de um recurso para que se obtenha um novo recurso estratégico. Na empresa M o “Empreendedorismo Internacional” surgiu no início da internacionalização, evoluiu para a cultura organizacional no presente, e, no futuro, se manteve como um importante recurso a ser mantido. Na empresa H surgiu no início da internacionalização, evoluiu para a cultura organizacional no presente, e, no futuro, evoluiu novamente para o recurso “Relacionamento com Clientes” e/ou “Serviço de pós-venda”, como um importante recurso a ser conquistado.

A evolução do recurso “Empreendedorismo Internacional” na empresa M, aconteceu devido à empresa ter investindo muito em busca de informações sobre mercados externos, com treinamento de pessoas para ampliar sua área de comércio exterior, com cursos de línguas, com envio de amostras ao exterior e aproximação com novos clientes, com importações de produtos para complementar sua linha. Assim, a empresa ampliou sua base de informações e conhecimentos na internacionalização, tanto com exportações como importações. Portanto, a modificação está baseada na entrada de novos conhecimentos, sustentada por recursos “verticalização” e “capacidade de distribuição” que surgiram com base em eventos históricos, no primeiro caso originado externamente, no segundo por decisão própria da empresa.

O recurso “Empreendedorismo Internacional” na empresa H evoluiu de modo semelhante “cultura organizacional”, tenderá a se tornar um recurso de “relacionamento com clientes” ou “serviço pós-venda”. Nota-se a semelhança na estrutura de pensamento das duas empresas. Mas, na empresa H, a maturidade proveniente do tempo percorrido na internacionalização, a coloca um passo a frente no uso deste recurso, observando-se uma disseminação mais ampla da cultura organizacional com vistas a internacionalização na empresa.

De qualquer modo, conclui-se que o percurso do recurso empreendedorismo evoluindo para “cultura organizacional”, e podendo, no futuro evoluir para “relacionamento de clientes”, sofreu intensos efeitos de eventos e decisões históricas, bem como do nível de aprendizado para tornar-se um recurso estratégico para a internacionalização. Assim, tanto a história quanto o aprendizado importaram, e muito, para o desenvolvimento do recurso. Na empresa M foi o aprendizado que mais promoveu o desenvolvimento do recurso, na empresa H foram eventos históricos.

Assim, a proposição quatro não se confirma totalmente, pois não só o aprendizado pode promover um recurso estratégico intangível, embora, seja é o fator que a empresa pode controlar, e através do qual, pode promover o surgimento e desenvolvimento de um recurso estratégico intangível. No entanto, o surgimento de um recurso estratégico intangível também pode ser promovido por decisões históricas, aparentemente inconseqüentes como apregoa a “*path dependence*”, e como aconteceu na empresa H

*Proposição 5: as modificações dos recursos estratégicos tangíveis são provenientes, principalmente, das decisões históricas “path dependence”, da empresa, relacionadas à internacionalização.*

Os recursos estratégicos tangíveis foram os que mais perderam as características estratégicas exceção feita ao recurso “verticalização”. As modificações foram promovidas pelo mercado, pois houve uma aproximação entre a qualidade dos recursos estratégicos por parte dos concorrentes. No entanto, é preciso a entrada de novos conhecimentos, para a manutenção da competitividade de um recurso. Exemplificando, para o caso do recurso estratégico “Oferecer Qualidade Consistente”, se as empresas não continuarem a obter certificações e homologações para seus produtos e a concorrência obtiver, a posse de um recurso estratégico será da concorrência definindo uma vantagem competitiva desfavorável as empresas estudadas.

Quanto ao recurso “Verticalização”, os efeitos de acontecimentos e decisões passadas, somou-se com a intensa atividade de aprendizado no seu desenvolvimento e o transformaram, em um recurso estratégico fundamental, as intenções de atuação internacional de ambas as empresas.

De fato, a proposição cinco se confirma em parte, pois a formação do recurso “Verticalização”, contou com muito aprendizado desenvolvido pela empresa. Mas, os demais tangíveis, se utilizaram do conhecimento para não perderem suas características competitivas, o que leva a crer que somente um evento do tipo “*path dependence*” pode tornar um tangível estratégico.

*Proposição 6: empresas com melhor RACAP tem melhor atuação no mercado externo.*

Empresa H, de acordo como quadro 5, têm as capacidades de transformar e explorar os conhecimentos (RACAP) melhores do que a empresa M, colhendo melhor os frutos de sua capacidade absorptiva. Sendo possível concluir que melhor RACAP voltada à internacionalização implica em melhor atuação internacional.

É possível melhorar a capacidade absorptiva da empresa pela compra de recurso estratégico como a empresa H fez. A entrada do Sr. X, promoveu a aceleração do processo de internacionalização. O recurso atuou como facilitador (*gatekeeper*) para a disseminação dos novos conhecimentos sobre a internacionalização e novos produtos, pela sua base de conhecimento anterior que foi disponibilizada para a empresa.

O estudo confirmou a proposição 6, pois a empresa H apresentou uma RACAP melhor do que a empresa M, e sua atuação no mercado externo com média de 60 % de seu faturamento comprometido denota este desempenho.

*Proposição 7: as empresas obtém maior faturamento em exportação conforme atingem maior nível de internacionalização (escola Uppsala)*

A empresa M começou sua atividade internacional pela Argentina, de acordo com a abordagem comportamental da escola de Uppsala (JOHANSON E VAHLNE, 1977), foi superando as dificuldades e barreiras iniciais, tratando com situações objetivas que diziam respeito à qualidade, assistência técnica, logística, mas tratando, também, com situações subjetivas como o medo do novo ambiente, suas situações e consequências indefinidas.

Conforme classificado nas análises da internacionalização das empresas (4.1.2 e 4.2.2) a empresa M está no estágio dois, enquanto a empresa H já ultrapassou o estágio

dois, atingindo o estágio três. Caso a empresa H desenvolva os atuais recursos estratégicos que detêm, pode tornar-se uma empresa transnacional galgando o estágio quatro.

Se confirma a proposição 7, pois a empresa H está no estágio três de internacionalização, segundo a escola de Uppsala, tendo uma atuação mais forte do que a empresa M, medido em termos de faturamento na exportação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo ressaltar as principais conclusões do estudo empírico a luz das teorias aplicadas e do framework utilizado.

A partir do estudo empírico e das interligações das teorias estudadas, sustentou-se a tese de que os recursos estratégicos se modificam sob os efeitos do processo de internacionalização das empresas, alterando os atributos que lhes garantem o caráter estratégico: valor; raro; difícil imitação; difícil substituição (BARNEY, 1991).

Para a execução do estudo foi proposto um framework para a análise dos efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos, a luz da teoria “*path dependence*”, que considera os efeitos da história sobre a formação dos recursos, e do aprendizado, que considera a entrada de novos conhecimentos e suas implicações como fundamentais para que os recursos se formem ou se mantenham estratégicos.

Uma vez definida a tese da pesquisa e o framework a ser utilizado, pode ser tratada a questão principal de pesquisa: “*Se e como os Recursos Estratégicos se modificam ao longo do processo de internacionalização?*”

Não existe uma resposta única ou simples para esta questão, uma vez que inúmeros fatores precisam ser analisados para o entendimento dos acontecimentos, considerando-se que, o pano de fundo da internacionalização das empresas, é um processo longo com um somatório de eventos históricos e aprendizados que as empresas tentam gerenciar da melhor forma possível.

Em linhas gerais, com relação aos casos estudados, pode-se fazer uma série de considerações sobre: a identificação dos recursos estratégicos; as modificações dos recursos estratégicos; a forma como o aprendizado, com foco na capacidade absorptiva, foi utilizado pelas empresas e considerações gerais a respeito da internacionalização.

### 6.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Na identificação dos recursos estratégicos apareceu à dificuldade dos gestores discernirem quais recursos eram realmente estratégicos. O teste Collis e Montgomery (1995), utilizado para confirmar se um recurso é verdadeiramente estratégico, se configurou como um instrumento, com boa precisão, para auxiliar esta caracterização. Além disto, a literatura não contempla a totalidade dos recursos estratégicos, podendo aparecer novos recursos segundo as características da região em que a empresa está



inserida e o tipo de setor produtivo ao qual a empresa pertence, entre outras possibilidades. Nos casos estudados os recursos novos que surgiram foram “conhecimento em língua inglesa” e “verticalização”. Estes recursos surgiram nos casos pilotos e foram citados, também, durante a investigação dos estudos de caso, isto leva a crer que devam existir outros recursos estratégicos, além dos citados na literatura, e que toda a empresa que tencionar utilizar da lógica da RBV, deve procurar identificá-los para seu caso específico.

A questão da língua inglesa se apresentou, invariavelmente, como uma dificuldade a ser gerida pela empresa, no primeiro momento era uma questão comercial, mas foi passando a ser uma necessidade a ser resolvida em outras áreas da organização. Este recurso não apareceu na revisão da literatura provavelmente devido à literatura, ou ser de origem inglesa ou por ter as principais publicações feitas em língua inglesa, portanto é uma dificuldade que faz sentido em países com outras línguas ou com domínio precário, como é o caso do Brasil.

O recurso verticalização apareceu com a mesma intensidade nos casos piloto e nos casos pesquisados, isto, provavelmente, se deve a similaridade das características da indústria a qual pertencem às empresas estudadas e os casos pilotos.

Observou-se, também, uma restrição por parte dos gestores que enxergaram com maior clareza os recursos que lhes eram próximos, em termos de área de atuação na empresa ou em relação ao seu dia a dia. Existe, portanto, dificuldade em atribuir importância a recursos com certa distância profissional. Embora sejam da mesma unidade produtiva a qualidade estratégica dos recursos é difícil de ser percebida em toda sua extensão.

De acordo com a proposição um, os recursos mais difíceis de serem identificados foram os que não fazem parte do dia a dia do gestor, independente dele ser tangível ou não. Também, o número de recursos tangíveis apontados foi maior, neste caso não foi possível definir se foi por existirem menos intangíveis ou se pela dificuldade em reconhecer os intangíveis. Aparentemente, conclui-se que foi pela dificuldade em reconhecer os intangíveis.

## **6.2 MODIFICAÇÕES NOS RECURSOS ESTRATÉGICOS**

Em termos gerais, os recursos estratégicos sofreram modificações em três situações primordiais: perderam importância, mantiveram sua importância ou adquiriram importância.

Muitos recursos que foram apontados como estratégico num determinado momento, no momento seguinte, não mantiveram seus atributos estratégicos, não sendo mais citados pelos respondentes. Isto significa que os recursos perderam as características que os tornaram estratégicos, embora, não necessariamente, tenham perdido sua importância como pertencentes ao arsenal de recursos e capacidades que a empresa detém.

De acordo com a proposição dois os recursos estratégicos que mais perderam as características estratégicas (valor; raro; difícil imitação; difícil substituição), foram os recursos tangíveis.

Conforme a proposição três confirmada, a intensificação das ações no mercado externo expôs mais os recursos estratégicos a novos conhecimentos e a eventos históricos.

Os fatores aprendizado e eventos históricos foram fundamentais para que os recursos estratégicos sofressem modificações enquanto transcorreu o processo de internacionalização das empresas.

Nos termos da proposição quatro de que as modificações dos recursos estratégicos intangíveis foram provenientes, principalmente, do aprendizado da empresa relacionado à internacionalização. Porque os recursos, intangíveis para se modificarem ou surgirem, sofreram intensos efeitos de eventos e decisões históricas, bem como do nível de aprendizado. Assim, tanto a história quanto o aprendizado importaram, e muito, para o desenvolvimento do recurso. Na empresa M foi o aprendizado que mais promoveu o desenvolvimento do recurso, na empresa H foram eventos históricos.

Deste modo, pode-se concluir que não só o aprendizado pode promover um recurso estratégico intangível, embora, seja é o fator que a empresa pode controlar, e através do qual, pode promover o surgimento e desenvolvimento de um recurso estratégico intangível. No entanto, o surgimento de um recurso estratégico intangível também pode ser promovido por decisões históricas, aparentemente inconseqüentes como apregoa a “*path dependence*”, e como aconteceu na empresa H

No que se refere às modificações dos recursos estratégicos tangíveis pode-se concluir que foram os recursos que mais perderam as características estratégicas (Proposição 5).

O estudo mostra que os recursos tangíveis das empresas que não perderam sua importância estratégica, no período subsequente, sentiram os efeitos de eventos históricos e do aprendizado de modo intenso. Exceção feita ao recurso competição em preço, na empresa M, que se manteve como um recurso estratégico no presente, mas não se detectou um evento que pudesse tê-lo impulsionado. Isto pode ter sido devido à competitividade em

preços estar sempre presente no mercado da empresa M, exigindo constantes reações, ou seja, um número grande de pequenos eventos denotando um grande controle de custos internos com conseqüente repercussão no preço final do produto, mantendo a empresa competitiva a ponto de o recurso ser considerado estratégico mesmo com a atual competição em que a empresa M esta inclusa.

Quanto ao recurso “Verticalização”, pode-se dizer que este recurso adquiriu importância estratégica, os efeitos de acontecimentos e decisões passadas, somou-se com a intensa atividade de aprendizado no seu desenvolvimento e o transformaram, em um recurso estratégico fundamental, as intenções de atuação internacional de ambas as empresas.

De fato, a proposição cinco se confirmou em parte, pois a formação do recurso “Verticalização”, contou com muito aprendizado desenvolvido pela empresa. Mas, os demais tangíveis, se utilizaram do conhecimento para não perderem suas características competitivas, o que leva a crer que somente um evento do tipo “*path dependence*” pode tornar um tangível estratégico. Desta forma, uma empresa poderá pensar em provocar um evento, ou cultivar-deliberadamente (MUELLER, 1997) a “*path dependence*”.

Assim, os recursos que tiveram maior intensidade de mudanças e ganharam importância, foram os recursos em que se conjugaram os esforços de aprendizado com bom desempenho da ACAP da empresa, e, também, situações históricas (“*path dependence*”) que promoveram ações do desenvolvimento do recurso.

Os recursos que mais perderam os atributos estratégicos foram os tangíveis. Para o futuro, há uma predominância para a importância dos recursos intangíveis.

### **6.3 CAPACIDADE ABSORTIVA**

As empresas se mostraram hábeis em “identificar, atribuir valor ao conhecimento externo, assimilá-lo e comercialmente aplicá-lo”, de acordo com a definição de Capacidade Absortiva de Lane, Koka, e Pathak (2006, p.836). Com isto, atingiram um bom nível de atuação no mercado externo.

O estudo permitiu comprovar algumas proposições de Zahra e George (2002), adaptadas as especificidades da internacionalização das empresas estudadas: primeiro, o fato da exposição a fontes externas de conhecimentos diversos e complementares, desenvolveu a PACAP das empresas em relação ao mercado externo; segundo a utilização de mecanismos sociais (reuniões, transparência nas informações, tecnologia de informação) reduziu o *gap* entre PACAP e RACAP, com isto aumentou o fator de

eficiência (n). A integração social diminuiu as barreiras ao compartilhamento de informações enquanto aumentou a eficiência das capacidades de assimilação e transformação; terceiro, a empresa H, com capacidades mais bem desenvolvidas de transformar e explorar os conhecimentos (RACAP) tem melhor atuação no mercado externo (média de 60 % de seu faturamento destinado a exportação).

Pelo estudo pode-se concluir que, de acordo com a teoria, a PACAP é fundamental para a empresa ampliar sua base de conhecimento, alavancar novos processos e iniciar o desenvolvimento de recursos estratégicos. Quanta mais desenvolvida for a PACAP, maior a possibilidade da empresa identificar e assimilar novos conhecimentos, sendo ideal que a empresa iniciante na internacionalização, se foque nos quesitos da PACAP para criar um ambiente propício para o desenvolvimento do conhecimento na empresa.

Como demonstrou a empresa H, com a entrada do Sr. X, que promoveu a acelerou o processo de internacionalização, é possível comprar um recurso que haja como facilitador (*gatekeeper*) para a disseminação de novos conhecimentos sobre a internacionalização. Portanto, as empresas que entenderem que devem acelerar o processo, podem em qualquer momento, utilizar a compra de um recurso específico. Mas, a compra deve atender a demanda que a empresa tem por novos conhecimentos, além disto, a empresa deve tomar cuidado com o perfil desta pessoa para que atenda as características de um facilitador (*gatekeeper*).

O estudo permite concluir que a empresa que tiver melhor RACAP terá melhor atuação no mercado externo. Isto remete a que as empresas devam ter em mente a divisão da ACAP em PACAP e RACAP. Compreendendo que os componentes da PACAP (aquisição e assimilação) são fundamentais para o início dos processos quando a base de conhecimento é menor e os processos precisam ser entendidos, posteriormente, os componentes da RACAP (transformação e exploração) tornam-se mais importantes, pois deles advém a capacidade da empresa em tornar o conhecimento disponível em resultados econômicos.

#### **6.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO.**

Em primeiro lugar a contribuição da escola comportamental de Uppsala, como explicação das atividades de internacionalização das empresas, se confirma nos casos estudados. Pois as empresas realizaram suas internacionalizações conforme os preceitos desta escola. Iniciaram timidamente dentro do conceito de distancia psíquica e foram

gradativamente comprometendo mais de seus recursos com vistas a melhorar suas ações no mercado externo.

A empresa M começou sua atividade internacional pela Argentina, de acordo com a abordagem comportamental (JOHANSON e VAHLNE, 1977), foi superando as dificuldades e barreiras iniciais, tratando com situações objetivas que diziam respeito à qualidade, assistência técnica, logística, mas tratando, também, com situações subjetivas como o medo do novo ambiente, suas situações e consequências indefinidas.

Conforme classificado nas análises da internacionalização das empresas a M está no estágio dois, enquanto a H já ultrapassou o estágio dois, atingindo o estágio três. Caso a empresa H desenvolva os atuais recursos estratégicos que detêm, pode tornar-se uma empresa transnacional galgando o estágio quatro.

Pelo fato da empresa H estar no estágio três de internacionalização atualmente, tem uma atuação mais forte do que a empresa M, em termos de faturamento na exportação, logo a maturidade na internacionalização, para as empresas que seguem abordagem comportamental da escola de Uppsala, implica em maior atuação no mercado internacional.

## **6.5 ESTUDOS FUTUROS**

No decorrer do estudo foram identificadas algumas situações que pelas limitações do estudo não puderam ser trabalhadas com maior amplitude. Estes aspectos suscitam novos estudos que possam esclarecer os pontos que não foram aprofundados devidamente.

Num primeiro momento pode-se desenvolver um instrumento de medição para identificar a posição das empresas na ACAP (RACAP-PACAP), isto permitirá que os gestores possam direcionar suas ações, concentrando esforços onde a empresa tem a maior dificuldade ou envidando esforço na dimensão que a empresa necessite um resultado mais rápido ou mais intenso.

Podem ser aprofundados estudos que relacionem a capacidade de inovação da empresa com as dimensões da ACAP, podendo-se identificar: qual o tipo de inovação, se incremental ou radical se relaciona com qual dimensão; se a capacidade de inovar é mais relacionada com a PACAP ou com a RACAP e em qual dos componentes podem ser empreendidos mais esforço para se obter o melhor resultado em inovação.

Pelo estudo pode-se concluir que existe a necessidade de um método que sinalize quando as empresas estão em “*lock-in*” em algum recurso estratégico. Esta identificação permitirá as empresas agirem de forma pró ativa não permanecendo num curso indevido.

O framework “*rye bread*” pode ser um elemento importante para análise para entrada de novos conhecimentos referentes a internacionalização, uma vez que o modelo amplia a visão tradicional de Nonaka e Takeuchi (1997) e, ainda não foi utilizado para análise de aprendizado em processos de internacionalização.

Por fim, o estudo aponta a importância e a dificuldade de se identificar as condições favoráveis para o surgimento de eventos “*path dependence*”. Um estudo que auxiliasse esta identificação supriria uma lacuna acadêmica com forte repercussão para os gestores.

## REFERENCIAS

- AAKER, D.A. **Strategic Market Management**. New York: John Wiley & Sons. Inc., 1995.
- ALVAREZ, S. A. E BUSENITZ L. W. The Entrepreneurship of Resource-based Theory. **Journal of Management**, V. 27, n.6, p.755–775, 2001.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, V.14, n.1, p.33-46, 1993.
- ANDERSON, E; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**. Washington, V.17, n. 3, p. 1-26, 1986.
- ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**. V. 24, p. 209, 1993.
- ARROW, K. Increasing Returns: Historiography Issues and Path Dependence. **European Journal of the History of Economic Thought**, V. 7, p. 171-180. 2000.
- AREND, R. J. Tests of the Resource-based View: Do the Empirics have any Clothes. **Strategic Organization**, V.4, p 409, 2006. Disponível em <http://www.sagepublications.com>, acessado em 15/04/2007.
- ARTHUR, W. B. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, 97 **Economic Journal**, p. 642-65. 1989.
- \_\_\_\_\_. Positive Feedbacks in the Economy, 262. **Scientific American**, p. 92-99 (February). 1990.
- \_\_\_\_\_. **Increasing Returns and Path Dependence in the Economy**. Ann Harbor, Michigan: University of Michigan Press, 1994.
- \_\_\_\_\_. Increasing Returns and the Two Worlds of Business. **Harvard Business Review**, July-August, 1996.
- ARGYRES, N. Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. **Strategic Management Journal**, 17(2), p. 129-150. 1996.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p.98-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management search? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p. 57-66, 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining e Sustaining Competitive Advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BARNEY, J. B e HOSKISSON, Robert E Is Strategic groups: Untested Assertions and Research Proposals. **Managerial and Decisions Economics**. Vol 1, p. 187-198 (1990).

BARNEY, J. B. e ZAJAC, Edward J. Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, Special Issue: Competitive Organizational Behavior , V. 15, p. 5-9, 1994.

BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. Organizing for Worldwide Effectiveness: the transnational solution. **California Management Journal**, V.12, p. 5-16, 1988.

BARTLETT, C. E GHOSHAL, S. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. **Academy Management Review**, V.15, n. 4, p. 603-625, 1990.

BENÍCIO A.P E TEIXEIRA J. R. A Estratégia de Substituição de Importações Revisitada. **Revista RAE**. UFRGS. Porto Alegre, Edição 31, Março 1999.

BERGH, D. D. Size and Relatedness of Units Sold: An Agency Theory and Resource-based Perspective. **Strategic Management Journal**, V. 16, p. 221-240, 1995.

BLODGETT, L. L. Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint-ventures. **Journal of International Business Studies**, V.22, p. 63-78, 1991.

BRITO R. P., MIZUMOTO F.M., BORINI F. M., SOUZA E.P. Recursos e Capacidades Estratégicas para Internacionalização. In: ENANPAD, XXVII. **Anais** 2005. 1 CD ROM.

BSTIELER, L. Trust Formation in Collaborative New Product Development. **The Journal of Product Innovation Management**, V. 23, p.56-72, 2006.

CARNEIRO, J. M. T., HEMAIS, C. A.. Internacionalização de Serviços: Relativização das Generalizações do Modelo de Uppsala. In ENANPAD, XXVI. **Anais**. 2004. Curitiba, 2004. 1 CD ROM.

CARNEIRO, J. M.; CAVALCANTI, M. A. F.; SILVA, J. F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **RAC**, v.1, n.3, p. 7-30, 1997.

CASSOL, G. M.; ALPERSTEDT, G. D.; LEITE, A. L. S. Aspectos Restritivos à Exportação: um Estudo Exploratório em Três Setores da Economia. In: ANPAD, 33, **Anais**. Rio de Janeiro, 2004. 1 CD ROM.

COHEN W. M. E LEVINTHAL D. Innovation and Learning: two faces of R&D. **Economic Journal**, V. 99, p. 569–596, 1989.

COHEN W. M. E LEVINTHAL D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. V. 35, n.1, p. 128-152, 1990.

COHEN W. M. e LEVINTHAL D. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, V. 40, p. 227–251. 1994.

Collis D. J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, V. 12, p.49 – 68, 1991.



COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, V. 73, n.4, p.118-128, 1995.

COLLIS, J. e HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

COMBS, J. G. e KETCHEN JR., D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from Resource-based View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, V. 20, p. 337-365, 1999.

CONNER, K, R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**. V. 17, n.1, p.121-154, 1991.

CONNER, K, R e PRAHALAD, C, K. A Resource-based Theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**. V.7. n.5, p.477-501, 1996.

COWAN, ROBIN, AND PHILIP GUNBY. Sprayed to Death: Path Dependence, Lock-in and Pest Control Strategies. **Economic Journal**. V.106, n.436, p. 521-42, 1996.

CROUCH, C. e FARRELL, H. Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism. **Rationality and Society**. V. 16, p. 5-43, 2004.

DAL-SOTO, F. e SANTOS, M. R. Os recursos como fonte de estratégia competitiva: uma evidência empírica da resource-based view. **Revista Capital Científico (UNICENTRO)**, Guarapuava/PR, V. 2, p. 47-64, 2004.

DAS, T. K. e TENG, B.S. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. **Academy of Management Review**, V.23, p. 491-512, 1998.

DAS, T. K. A Resource-based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, V.26, n.1, p. 31-61, 2000.

DAVID, P.A., Path dependence, its critics and the quest for historical economics. mimeo, 2000. In: P. Garrouste and S. Ioannides (eds), **Evolution and Path Dependence in Economic Ideas: Past and Present**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, England

DAVENPORT, T. H., PRUSAC, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. **Knowledge Roles: The CKO and Beyond**. CIO, April 1, 1996.

DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J. B. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Manage Science**, V.345, n.12, p.1504, 1989.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. Walter. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, V.45, n.2, p.74-89, 2005.

DOSI, G. e NELSON, R.R. An Introduction to Evolutionary Theories in Economics. **Evolutionary Economics**. V. 4, sept., p.153-172, 1994.

DRUCKER, P. **Managing in a Time of Great Change**. London: BCA, 1995

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Washington, V. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production; a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Washington, V. 19, n.1, p. 1-32, 1988.

\_\_\_\_\_. Internationalizing Porter's diamond. **Management International Review**, Wiesbaden, V. 33, n. 2, p. 7, 1993.

DURAND, T. Strategizing for Innovation: competence analysis in Assessing Strategic Change. In HEENE, A. e SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester, England: John & Wiley sons, p. 127-150, 1997.

FAHY, J. A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. **International Business Review**. V.11, p. 57-78, 2002.

FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd – Edição 15**. V. 6, n.3, out 2000.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. L. Estratégia Competitiva e Competências Essências: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, V.10, n.2, p. 129-144, 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSS, N. J. Research in Strategy, Economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, V. 33, n1, p. 1-24, Jan. 1996.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. Strategy implementation: structure, systems and process. **St Paul:West Pub.**, 1986.

GALENDE, J.; FUENTE, J. M., Internal Factors determining a firm's inovative behaviour. **Research Policy**, V. 32, p. 715-736, 2003.

GHEMAWAT, P.; SOL, P. Commitment versus flexibility. **California Management Review**, V. 40, n.4, p. 26-42, 1998.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy: recent developments. **International Journal of Technology of Management**, V. 14, n. 6/7/8, p. 613-634, 1997.

GILGEOUS, V.; PARVEEN, K. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**, V. 12, n. 3, p.217-227, 2001.

GOLDSTONE, J.. Initial Conditions, General Laws, Path-Dependence, and Explanation in Historical Sociology. **American Journal of Sociology**, V. 104, p. 829-845. 1998.

GREENER, I. **The potential of path dependence in political studies**. *Politics*. V.25, n.1, p. 62-72, 2005.

GREENER, I. Theorizing Path Dependence. How does history come to matter in organizations? **Management Decision**. V.40, p. 614 - 619, 2002.

HAIR Jr., Joseph F.; BUSH, Robert P.; ORTINAU, David J. **Marketing research: a practical approach for the new millennium**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

HALL, R. The Strategic Analysis of Intangibles Resources. **Strategic Management International**, V. 13, n.2, p. 135-144, 1992.

HAMBRICK, D. C. An Empirical Typology of mature Industrial Products Environments. **Academy of Management Journal**, V. 26, n.2, p.213-230, 1983.

HART, Stuart L. Natural-resource View of the Firm. **Academy of Management Review**, V. 20, n.4, p.986-1014, 1995.

HENDERSON, Rebecca, MITCHELL, Will. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, V. 18, p. 5-14, 1997.

HENNART, J. F. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. 2 ed. **Macmillan**, 1993.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. Tese de Doutorado defendida junto ao CEPAN – UFRGS, 2008.

HYMER, S. A. **The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investments**. Doctorate Thesis, Department of Economics, Massachusetts Institute of Technology, 1960, published in 1976 by MIT Press, Cambridge, MA: 1960/1976.

JOHANSON, J e VAHLNE, J. The internationalization of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, V.8, n.1, p. 23-32, 1997.

\_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, V. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, V. 12, n.3, p. 305-322, Oct. 1975.

JOHANSON, J., e MATTSSON, L. G. “Internationalisation in industrial systems – a network approach”, In Hood, N., and Vahlne, J. E, (Eds), **Strategies in Global Competition**, Croom Helm, New York, p. 287 – 314,1988.

KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, EPV-EDUSP, 1979.

KING D, NASH V. Continuity of Ideas and the Politics of Higher Education Expansion in Britain from Robbins to Dearing. **Twentieth Century British History**. V. 12, p. 185-207, 2001.

KNIGHT,G.A e CAVUSGIL,S.T. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm. **Journal of International Business Studies**, n. 35, 2004.

KOGUT, B. e ZANDER, U Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and Replication of Technology. **Organization Science**, V. 3, p.383-397. 1992

KOPONEN, A; POHJOLA M. A Methodology for the Empirical Identification of Dynamic Capabilities – the case of local banking. In: IAMOT **Anais**, Miami Beach, Florida, USA 2007.

KRUGMAN, P. R. e OBSTELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política**. Makron Books. Sao Paulo, SP, p.795, 2001.

LANE, P.J., B.R. KOKA e S. PATHAK. A Thematic Analysis and Critical Assessment of Absorptive Capacity Research. **Academy of Management Proceedings**, BPS:M1, 2002.

LANE, P.J., B.R. KOKA e S. PATHAK. The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. **Academy of Management Review**, V.31, n.4, p. 833-863, 2006.

LANE, P.J., e M. LUBATKIN. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. **Strategic management journal**, V. 19, p.461-477,1998.

LEVITT, T, The Globalization of Markets. **Harvard Business Review**, V. 61, p.92–102, 1983.

LICHA, A. L. **Dependência da Trajetória, Irreversibilidade e o Papel da História na Seleção de Tecnologias**. Curitiba, Editora UFPR. V.30, n.1, p. 107-127, 2004.

LIEBOWITZ, S. J. e MARGOLIS, S. Path Dependence, Lock-in, and History. *Journal of Law, Economics & Organization*. V. 11, n.1, april 1995, p.205-226.

MAHONEY, J. T. e PANDIAN, J. R. The resource-based view within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, V. 13, p.363-380, 1992.

MASCARENHAS, B.; BAVEJA, A.; JAMIL, M. Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies. **California Management Review**, V. 40, n.4, p. 117-132, 1998.

MELKAS, H. e HARMAAKORPI, V. Data, Information and Knowledge in Regional Innovation Networks: Quality Considerations and Brokerage Functions. **European Journal of Innovation Management**. V. 11, n. 1, p. 103-124, 2008.

MINERVINI, N. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 1991.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J. GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORAES, A. B., BOMTEMPO, J.V. Capacidade de Inovação e a Construção de Competências Na Indústria Química: Uma Análise da Interação Entre a Cadeia Produtiva e o Cliente. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 23. 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos**. São Paulo: FIA/USP, 2004. 1 CD

MORAES, A. B., BOMTEMPO, J.V. Como a Compreensão da Demanda apóia a Inovação em Empresas Industriais? Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil. ISSN 1808-0448 / V. 02, n.2, p. 12-31, 2006.

MOREIRA, M. Z. e FORTE, S. H. A.C. Competitividade Internacional Baseada em Recursos – Estudo da relação entre os Recursos e as Estratégias de Internacionalização nas maiores empresas exportadoras setor calçadista brasileiro. **Internext – Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, São Paulo, V. 1, 2006.

MOWERY, D.C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B.S. Technology Overlap as Interfirm cooperation: Implications for the Resource-based View of the Firm. **Research policy**, V.27, p. 507-523, 1998.

MUELLER, D. First-mover Advantages and Path Dependence. **International Journal of Industrial Organization**, V. 15, p. 827-50, 1997.

NADAI, F. C. ; CALADO, L. R. . O Conhecimento Como Recurso Estratégico: Caracterizando Uma Organização Intensiva em Conhecimento (oic). In: VIII SEMEAD FEA-USP, 2005, São Paulo. **Anais VIII SEMEAD USP**, 2005.

NELSON, R. e WINTER, S. Introduction. In: *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard Press, 1982.

NONAKA I. ; KONNO N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review**. V. 40, n. 3, p. 40, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo, Campus, 1997.

O'BRIEN P. Path Dependence or why Britain became an industrialized and urbanized economy long before France. **Economic History Review**, XLIX: 213-49, 1996.

OHMAE, K. **Triad Power: The coming shape of global competition**. New York: **Free Press**. (1985).

O'REAGAN, N. e GHOBADIAN, A. The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance. **Management Decision**. V. 42, n.2, pp 292-312, 2004. [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm) acessado em 20/04/2008.

ORDANI, A. e RUBERA, G. Strategic Capabilities and Internet Resources in Procurement. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 28, n.1, p. 27-52, 2008. [www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm](http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm) acessado em 20/04/2008.

PAGE, S. E. Essay: Path Dependence. **Quarterly Journal of Political Science**, V. 1, p. 87-115, 2006.

PAIVA, E. L; CARVALHO JR., J. M; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e Operações**. Bookman. Companhia Editora, Porto Alegre 2004

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. Wiley, New York, 1959.

PEDERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view. **Strategic Management Journal**, V. 14, n.3, p.57-66, 1993.

PETERSON, M.F. International collaboration in organizational behavior research. **Journal of Organizational Behavior**, V. 22, n. 1, p. 59-81, 2001.

PETERS, T. J. e WATERMAN, R.H. **Search of excellence: Lessons from American's best-run companies**. New York: Harper e Row, 1982.

PETTUS, M. L. The Resource-based view as a Developmental, Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry. **Academy of Management Journal**. Vol, 44, No. 4, p. 878-896. 2001

PIERSON, P. Path Dependence, Increasing Returns, and the Study of Politics. **American Political Science Review**, V. 94, n.2, p. 251-67, 2000.

PIERSON, P. **Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis**. NJ: Princeton, Princeton University Press, 2004.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Free Press, New York, 1980.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva-Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus,1996.

PRIEM, R. L. e BUTLER, J. E. Tautology in the resource-based view and the Implication of Externally Determined Resource Value. **Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p.31-61, 2001.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. New York : Free Press, 1997.

REED, R.; FILLIPPI, R.J. - Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, V. 15, p.88-102, 1990.

REID, S. D. The decision-maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, V.12, n.2, p. 101-112. 1981.

RENNIE, M W. Global competitiveness: Born Global. **McKinsey Quaterly**, V. 4, p. 45-52. 1993.

REZENDE, Sergio F. L. Internationalization Processes: an Analytical Framework. **RAC**, V. 7, n.2, p. 137-156, 2003.

ROBINSON, S. E. e MEIER, K. J. Path Dependence and Organizational Behavior: Bureaucracy and Social Promotion. **The American Review of Public Administration**. 2006. <http://www.sagepublications.com>, acessado em 14/04/2007.

ROCHA, A.; MELLO, R.; DIB, L.; MACULAN, A. Processo de Internacionalização de Empresas Nascidas Globais: Um estudo de casos no setor de software. In XXIX Enanpad, Brasília, Setembro, 2005, **Anais de gestão de pessoas e relações do trabalho**, CD, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria A. Projeto de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: **Atlas**, 2005.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In B. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**, p. 556-570, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984.

SANCHEZ, R. Strategic Flexibility in Product Competition. **Strategic Management Journal**, V. 16, p. 135-159, 1995.

SCOTT P. Path Dependence and Britain's "Coal Wagon Problem". **Explorations in Economic History**. V. 38, p. 366-85, 2001.

SCHAPER-RINKEL, W. e HOFFMANN, W. H. Acquire or Ally? – A Strategic Framework for Deciding between Acquisition and Cooperation. **Management International Review**, v. 41, p. 131-159, 2001.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: **A Quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

SHARMA, V. M. e ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing**, V.12, n.1, 2004.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

SUGIURA, H. How Honda localizes its global strategy. **Sloan Management Review**, 1990.

SWIERINGA, J. e WIERDSMA, A. **La Organizacion que Aprende**. Delaware, Addison-Wesley, 1995.

TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, A.. Dynamics Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, V.18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, S. L. Estratégia de Internacionalização: um modelo para as PME. **Jornada Hispano-Lusas de Gestion Científica**, Lugo, Espanha, 2003.

TERRA, J.C. Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 25/01/2009.

VEBLEN, T. **Imperial Germany and the Revolution**. 1915. Reimpresso por Kitchener, 2003.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible forms: How to remain vital hypercompetitive environments. **Organization Science**, V. 7, issue 4, pp 359-374, 1996.

ZAHRA, S. e GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, V. 27, n. 2, 185-203, 2002.

ZEN A.C. e FENSTERSEIFER J. E.B. O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o Caso da Casa Valduga. In: 31º Encontro do ANPAD. **Anais**, CDROM

ZOU, S. e CAVUSGIL, S.T. Global Strategy: a review and integrated conceptual framework. **European journal of Marketing**. V. 30, n.1, p. 52-69, 1996.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, V.5, p. 171-180. 1984.

WILSFORD D. Path Dependence or Why History Makes It Difficult, but Not Impossible, to Reform Health Care Services in a Big Way. **Journal of Public Policy**, V. 14, p. 251-83, 1994.

WILLIAMSON, O. E. The Economics Institution of Capitalism. **New York Press**, 1985.

WILK, E. O. **O Uso de uma Abordagem de “Core Competences” na Formulação de um “Portfólio” de Diversificação**. Dissertação de Mestrado apresentado ao PPGA, 1997.

YIP, G. S. **Estratégia Global num Mundo de Nações**. In Mintzberg *et al.* O Processo da Estratégia. p.240-247. Bookman, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



**APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS ESTUDOS DE CASO**

## APENDICE A1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista	
<b>Empresa:</b> _____	<b>Data da entrevista:</b> ____ / ____ / ____

<b>Pe</b> Perfil do Entrevistado	
Nome: _____	Cargo: _____
Formação: _____	Idade: _____
Tempo de Trabalho na empresa: _____	Tempo de Atuação na função: _____

<b>In</b>	<b>1</b> Há quanto tempo a empresa atua no mercado exterior?
<i>Obj.:</i> Iniciar a entrevista com uma pergunta genérica, mas já procurando informações que permitam traçar um histórico da atuação internacional da empresa ao longo do tempo.	

<b>In</b>	<b>2</b> Verificar como foi o processo inicial de internacionalização. Detalhes de como foi Import./Export. e razões? Quais produtos? País de origem ou alvo? barreiras/dificuldades outras informações?
<i>Obj.:</i> Verificar como a empresa se posicionou para traçar um histórico detalhado	

<b>In</b>	<b>3</b> Verificar como está o processo atual de internacionalização. Detalhes de como está Import./Export.; como a empresa está organizada no exterior; principais parceiros (países e empresas); barreiras e dificuldades atuais outras informações?
<i>Obj.:</i> Traçar um histórico do processo da sua atuação no mercado internacional, até o momento atual	

<b>In</b>	<b>4</b> Questionar qual é a opinião sobre o possível processo futuro de internacionalização. Detalhes de como será o foco se na Import./Export.; quais produtos; como a empresa pretende se organizar no exterior; principais parceiros; barreiras e dificuldades previstas; outras informações?
<i>Obj.:</i> Identificar quais são os aspectos que orientarão a empresa no passos futuros.	

<b>Re</b>	<b>5</b> Identificar os Recursos Estratégicos da empresa?
<i>Obj.:</i> Explicar o que são recursos estratégicos e identificá-los; utilizar o teste para confirmação de RE.	

<b>Re</b>	<b>6</b> Identificar os Recursos Estratégicos para a internacionalização nos três momentos passado/presente/futuro?
<i>Obj.:</i> Relacionar os recursos com a internacionalização.	

<b>Re</b>	<b>7</b> Questionar sobre os Recursos Estratégicos: que variações ocorreram, por que e como ocorreu este processo.?
<i>Obj.:</i> Identificar como foi o processo de variação ocorrido nos RE, se foi projetado ou demandado pelo exterior. Como foi a trajetória histórica desta variação? Que eventos foram marcantes para que isto tenha acontecido?	

<b>PD</b>	8 Identificar as condições antecedentes, leis gerais e outros elementos da conjuntura existente no ambiente, que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação da “ <i>path dependence</i> ”, sobre a decisão da empresa e sobre os recursos estratégicos?
<i>Obj.:</i> Identificação de momentos críticos conjunturais que promoveram o surgimento da “ <i>path dependence</i> ”	
<b>PD</b>	9 Identificar ao longo da trajetória se ouve elementos críticos que levaram a escolha que fizeram surgir uma trajetória independente (tecnologia; processo; decisões críticas) sobre os Recursos?
<i>Obj.:</i> Identificar que outros elementos podem ter havido para promover a PD.	
<b>PD</b>	10 Questionar se durante o processo houve situações ou elementos auto reforçantes que mantiveram a empresa neste curso?
<i>Obj.:</i> Verificar os elementos que mantiveram a empresa no curso e se estes elementos não foram vistos pela gerencia? Se foi uma atitude deliberada manter o curso?	
<b>PD</b>	11 Verificar as complementaridades analisando se elas contribuíram positiva ou negativamente para a manutenção do processo PD?
<i>Obj.:</i> Verificar fornecedores, associações, relações de alianças, etc...	
<b>GC</b>	12 Verificar se e como o conhecimento obtido nas atividades internacionais contribuiu para a formação/reconfiguração dos recursos?
<i>Obj.:</i> Verificar que fatos, modificações inovações são provenientes ou tiveram contribuição no conhecimento obtido na Internacionalização	
<b>GC</b>	13 Identificar quais são os instrumentos de tradução e disseminação do conhecimento na empresa? Como o conhecimento foi aprendido na internacionalização?
<i>Obj.:</i> Quais são os métodos usados pela empresa, reuniões, intranet, formalização?	
<b>GC</b>	14 Questionar se as demandas internacionais tiveram reflexo nas questões sócio-responsáveis? Como e com que intensidade?
<i>Obj.:</i> Buscar o relacionamento com questões sócio-responsáveis com objetivo de confirmar se há uma demanda externa imposta.	
<b>Ge</b>	15 Considerações finais
<i>Obj.:</i> Tentar aprofundar questões que talvez tenham ficado confusas ou, então, descobrir algo que não tenha sido mencionado durante a entrevista mas que possam ser importantes para a conclusão da pesquisa.	

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)