

Área temática: Internacionalização

Título do trabalho: Recursos e Capacidades Estratégicas para Internacionalização

AUTORES

RICARDO PITELLI DE BRITTO

Universidade de São Paulo
ricardo.britto@praxian.com.br

FABIO MATUOKA MIZUMOTO

Universidade de São Paulo
fabio@mizumoto.com.br

FELIPE MENDES BORINI

Universidade de São Paulo
fborini@globo.com

EDUARDO PINHEIRO DE SOUZA

Universidade de São Paulo
edu1603@uol.com.br

Resumo: O presente artigo explora como os recursos e capacidades estratégicas desenvolvidas pelas empresas contribuem para a sua prontidão em exportar, tida como o mais utilizado modo de internacionalização no início do seu processo. A pesquisa propõe uma contribuição aos estudos sobre empresas brasileiras, em que são identificados os recursos e capacidades estratégicas que contribuem para sua prontidão em exportar. Foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de amostragem aleatória inferencial, desenvolvida com questionário estruturado com perguntas quantitativas e qualitativas. A técnica amostral foi a de amostra aleatória escalonada por porte e região. O entrevistado foi o diretor presidente, diretor de marketing ou diretor de exportações da empresa. A base de dados utilizada foi levantada na dissertação de Mestrado “Competição Global”, de Ricardo Pitelli de Britto, orientada pelo Prof. Dr. Celso Grisi, entre maio e setembro de 2004. O questionário aplicado é de autoria do Prof. Dr. Cavusgil, da MSU, presente no Software CORE – Company Readiness to Export, de propriedade da MSU, que cedeu o seu uso para a realização desta pesquisa. Os resultados mostram que, quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização, maior o volume de exportação da empresa, mas não necessariamente assegura o crescimento da exportação ao longo do tempo.

Abstract: This article searches how strategic resources and capabilities developed by companies contribute to their readiness to export, considered as the most frequent internalization way in their beginnings. The research suggests a contribution to Brazilian companies studies in which resources and capabilities that contribute to their readiness to export are identified. It was conducted a research through random sample, structured questionnaire, qualitative and quantitative questions. The company president

or director was interviewed. The database was present on “Competição Global”, thesis presented by Ricardo Pitelli de Britto, under Dr. Celso Grisi advise, from May to September, 2004. The questionnaire was developed by Dr. Cavusgil, from MSU and it is present on the software Core, which is a MSU software and offered it to its use in this research. The results show that as big is the resources and capabilities presence, as bigger is the company exports volume, however the exports growth is not guaranteed.

Palavras-chave: Competências, Internacionalização, Indústria

Recursos e Capacidades Estratégicas para Internacionalização

Resumo

O presente artigo explora como os recursos e capacidades estratégicas desenvolvidas pelas empresas contribuem para a sua prontidão em exportar, tida como a estratégia mais utilizada no início do seu processo de internacionalização. A pesquisa propõe uma contribuição aos estudos sobre empresas brasileiras, em que são identificados os recursos e capacidades estratégicas que contribuem para sua prontidão em exportar. Foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de amostragem aleatória inferencial, desenvolvida com questionário estruturado com perguntas quantitativas e qualitativas. A técnica amostral foi a de amostra aleatória escalonada por porte e região. O entrevistado foi o diretor presidente, diretor de marketing ou diretor de exportações da empresa. A base de dados utilizada foi levantada na dissertação de Mestrado “Competição Global”, de Ricardo Pitelli de Britto, orientada pelo Prof. Dr. Celso Grisi, entre maio e setembro de 2004. O questionário aplicado é de autoria do Prof. Dr. Cavusgil, da MSU, presente no Software CORE – Company Readiness to Export, de propriedade da MSU, que cedeu o seu uso para a realização desta pesquisa. Os resultados mostram que, quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização, maior o volume de exportação da empresa, mas não necessariamente assegura o crescimento da exportação ao longo do tempo. O maior comprometimento estratégico das atividades de exportação se mostra fortemente correlacionada com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização, mas não é evidenciada uma correlação significativa com a perspectiva futura de maior comprometimento estratégico das atividades de exportação. Finalmente os resultados mostram indícios que quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização maior a exploração do valor agregado nas exportações.

Introdução

A necessidade de incrementar a inserção de empresas no mercado internacional tem sido imperativa nestes tempos de globalização. Esta inserção, representada pela busca de mercados consumidores e fornecedores em escala global, é um fenômeno amplamente estudado e desenvolvido.

As etapas a serem seguidas e sua ordem dependem de cada autor, mas o pressuposto básico é o mesmo: é preciso que as empresas evoluam sua participação internacional por meio da aquisição crescente de conhecimento, de controle e de exposição a risco (SACRAMENTO, *et al.* 2003). Uma empresa pode desenvolver suas atividades no mercado internacional por meio de exportação, licenciamento, estabelecimento de subsidiárias, desenvolvimento de alianças estratégicas, aquisição ou fusão com empresas locais. Geralmente, as empresas iniciantes utilizam a exportação porque esta alternativa não demanda investimentos volumosos, embora possa ser custosa em termos de logística. O licenciamento, em certos casos, pode ser uma maneira efetiva de iniciar operações internacionais, especialmente para as empresas detentoras de tecnologia avançada. As alianças estratégicas têm sido utilizadas pela virtude da maior facilidade em obter experiência em mercados externos, com a vantagem de menor exposição ao risco da atividade internacional da corporação.

A maioria das empresas inicia suas práticas internacionais por meio da exportação. Entende-se por exportação a venda de produtos a um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (HITT *et al.*, 1999).

O presente artigo explora como os recursos e capacidades estratégicas desenvolvidas pelas empresas contribuem para a sua prontidão em exportar, tida como a estratégia mais utilizada no início do seu processo de internacionalização.

De modo mais específico, são testadas as cinco hipóteses abaixo:

H1: Quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização maior o volume de exportação da empresa.

H2: O crescimento das exportações se mostra fortemente correlacionado com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização.

H3: O maior comprometimento estratégico das atividades exportação se mostra fortemente correlacionada com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização.

H4: A perspectiva futura de maior comprometimento estratégico das atividades de exportação se mostra fortemente correlacionada com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização

H5: Quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização maior a exploração do valor agregado nas exportações.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: a primeira parte do referencial teórico versa sobre os recursos e capacidades estratégicas na formação de competências organizacionais, enquanto a segunda do referencial aborda as teorias acerca do processo de internacionalização. Segue a metodologia da pesquisa empreendida e os resultados da amostra. Uma discussão acerca dos resultados finaliza o artigo.

Referencial Teórico

Recursos e Capacidades Organizacionais na Formação das Competências Organizacionais

Na ótica da teoria baseada em recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991) toda empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos se transformam em capacidades organizacionais quando articulados para a realização de alguma rotina administrativa. A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais de tal forma que uma é dependente da outra. Não adianta uma empresa ter empregados talentosos e alta tecnologia, se esses recursos não são coordenados e gerenciados para a execução de uma rotina administrativa. Portanto, qualquer empresa dispõe de recursos e capacidades a partir do momento em que começa a funcionar e por em prática suas rotinas administrativas.

Entretanto, os recursos e capacidades, embora, presentes em todas empresas não são iguais, pela simples razão que, cada empresa, atua como um organismo diferenciado circunstanciado por diferentes variações do ambiente externo e interno. Em outras palavras, o processo de desenvolvimento da empresa, ou seja, a história de cada empresa, sejam elas do mesmo setor, se diferencia, já que, seus recursos e capacidades são moldados por diferentes percursos históricos. Além disso, cabe destacar que os recursos e capacidades são desenvolvidos por processos ambíguos e inseridos em diferentes complexidades sociais.

Essa diferente trajetória, que origina diferentes recursos e capacidades explica por que algumas empresas conseguem desenvolver rotinas administrativas superiores que outras empresas do mesmo ramo, com os mesmos clientes e com semelhantes ofertas de bens e serviços. Algumas empresas em razão dessa dependência histórica do desenvolvimento de seus recursos e capacidades são capazes de gerar maior valor agregado aos seus *stakeholders*,

conseqüentemente, são empresas com uma superioridade as demais concorrentes; supremacia essa denominada de vantagem competitiva. A vantagem competitiva decorrente do maior valor gerado pelos seus recursos e capacidades, quando apresenta perenidade no tempo constitui uma vantagem competitiva sustentável garantindo retornos superiores a média por períodos mais longos em virtude da força competitiva adquirida.

Entretanto, a pergunta que paira é quando os recursos e capacidades geram maior valor, ou seja, geram essa vantagem competitiva. Barney (1991) explica que vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades raras, difíceis de imitar, não substituíveis e versáteis. Em outras palavras, a empresa tem uma capacidade capaz de gerar vantagem competitiva sustentável quando essa capacidade for única da empresa e nenhuma outra concorrente pode facilmente desenvolver essa capacidade. Além disso, essa capacidade é central para o desempenho das principais rotinas administrativas da empresa, de tal forma, que pode ser de grande utilidade para toda organização.

Quando a empresa se depara com uma capacidade que agrega valor na estratégia empresarial por ser rara, não imitável, não substituível e versátil, a empresa tem uma competência organizacional. Sendo essa competência a responsável por resultados superiores à média do mercado em virtude do seu forte alinhamento com a estratégia empresarial, a empresa tem uma competência organizacional essencial (Prahalad e Hamel, 1990).

Entretanto, é muito raro uma capacidade agregar todos conjuntos de raridade, não imitação, não substituição e versatilidade. Na maioria dos casos as capacidades apresentam um ou outro conjunto de características e são consideradas competências desde que, agreguem valor a empresa, mesmo que por pouco tempo. Em outras palavras a capacidade antes de tudo para ser considerada uma competência tem que agregar algum valor e isso requer que a capacidade esteja alinhada a estratégia organizacional.

Portanto, a ligação entre competência e estratégia é essencial para a existência do conceito. A partir do momento que a capacidade não está alinhada a estratégia, a competência não existe. Assim como, se a competência deixa de atender suas exigibilidades ela passa a ser apenas uma capacidade. Portanto, as competências empresariais são o motor da estratégia, porém com o passar dos tempos as competências têm que ser reinventadas e alteradas, para manter o princípio da raridade, não imitabilidade, versatilidade e geração de valor. Caso a empresa não altere suas competências, as competidoras podem desenvolver as mesmas competências, ainda que de maneira diferente, percorrendo trajetórias divergentes e de modo mais lento.

Assim, é essencial a empresa desenvolver além das capacidades relacionadas às atividades fim das rotinas administrativas e produtivas, as empresas precisam desenvolver a capacidade de reinventar as competências, ou seja, são necessárias capacidades dinâmicas (Grant, 1996), também conhecidas por capacidades combinativas (Kogut e Zander, 1992), ou seja, os processos empresariais que transformam e recriam os recursos, criando rotinas estratégicas e organizacionais fomentadoras de novas competências. É a capacidade da empresa criar uma competência que se adapta as diferentes situações ambientais que são impostas a empresa. Essa adaptação ocorreria pelo desenvolvimento constante da competência para responder as divergências externas e internas do contexto empresarial.

Desse modo, o modelo estratégico de competências escolhido foi o desenvolvido por Fleury e Fleury (2004) em que a competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços e a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica que forma um ciclo entre as competências organizacionais, sua estratégia e o processo de aprendizagem. O ciclo pode ser explicado da seguinte maneira: as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos e capacidades; a implantação da estratégia gera novas configurações de

recursos e competências que por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia através do processo de aprendizagem.

Entretanto, uma limitação deste estudo precisa ser muito bem esclarecida: como partimos de uma adaptação do questionário desenvolvido pelo prof. Cavusgil, o foco de análise dos dados coletados são os recursos e capacidades e não as competências. Os resultados que se pretende obter é a correlação entre esses recursos e capacidades com o desempenho operacional e estratégico das organizações, subentendendo-se que uma vez presenciada essa correlação, isso significaria que os recursos e capacidades trabalhados se transformaram em competências capazes de agregar valor as estratégias de internacionalização.

A internacionalização das Empresas

A internacionalização pode ser entendida como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros. A internacionalização pode ser entendida sobre diferentes modos de atuação no estrangeiro, desde a simples exportação indireta e direta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos como a instalação de subsidiárias próprias no estrangeiro.

As teorias acerca do processo de 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).

Na perspectiva econômica do processo de internacionalização, são focados os fatores no exterior que atraem investimentos para explicar o comprometimento de recursos no exterior que leva a empresa a melhorar seu desempenho financeiro. Destaca-se a teoria do Paradigma Eclético (Dunning, 1981, 1988, 2000) que aplica os conceitos de custos de transação (Williamson, 1975) e da internalização (Bucley e Casson, 1976; Rugman, 1981) às decisões de internacionalização da firma, tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização com investimento externo direto, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados. Essa teoria entende a decisão de investimento direto no exterior como consistindo em uma escolha entre mercados ou hierarquia (Williamson, 1975; Bucley e Casson, 1976). Trabalhos no Brasil tem utilizado esta abordagem para explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras (Iglesias e Veiga, 2002). Ainda nessa perspectiva econômica, a vantagem de fazer investimentos no exterior pode ser explicada pelo fato de estar exposto às condições determinantes locais que favoreçam a inovação (Porter, 1990).

Entretanto, do ponto de vista econômico, temos limitações para explicar as formas de internacionalização da empresa, uma vez que estas teorias se concentram em observar o Investimento Direto no Estrangeiro (IDE). Outra crítica a respeito da abordagem econômica é o seu caráter estático, não considerando o efeito da aprendizagem sobre o mercado. Esta abordagem não enfatiza ainda o poder da cooperação na estratégia de internacionalização. Essas teorias, entretanto, consideram que a atuação no exterior melhora o desempenho global da empresa.

A abordagem do processo de internacionalização adotada pelos modelos comportamentais (Johansson e Vahlne, 1977 e 1990; Anderson, Holm e Forsgren, 2002; Johanson e Mattson, 1986) busca ir além das limitações dos aspectos econômicos para entender os processos de tomada de decisão associados à internacionalização de empresas. O Modelo de Uppsala propõe que o conhecimento das empresas é acumulado através da condução de operações internacionais. O modelo foca na aquisição, integração e uso gradual do conhecimento acerca das operações e mercados internacionais que conduz a um comprometimento crescente nas operações em mercados internacionais (Johansson and Vahlne, 1977 e 1990; Eriksson *et al.*,

1997). Esse conhecimento acumulado direciona a internacionalização (Eriksson *et all.*, 2000; Simpson and Kujawa, 1974). Quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, maior o conhecimento acumulado. Esse maior conhecimento acumulado implica em maior nível de competências em operações internacionais (Yip, Biscarri e Monti, 2000) e, portanto, na opção por formas de entrada (Root, 1987) em novos mercados que implique em maior comprometimento de recursos.

Recentemente vem se consolidando a teoria das redes de relacionamento, vista como evolução da escola de Uppsala (Hilal e Hemais, 2002), dando forte ênfase aos relacionamentos internos e externos das empresas no estrangeiro. Desta forma, uma empresa escolheria seu modo de entrada e evolução no mercado externo de acordo com a atuação da rede na qual está inserida. Os relacionamentos no exterior determinariam a escolha do mercado a ser operado e a forma de atuação (Andersson and Johanson, 1997). Portanto, o processo envolveria a experiência e o acúmulo de conhecimento no exterior, assim como a atuação dos outros atores dentro da rede. Assim, o processo de internacionalização não é decidido apenas conforme a percepção da matriz da empresa. As redes de relacionamento, tanto interna (Bjorkman e Forsgren, 2000) quanto externa (Andersson, Forsgren e Holm, 2002), da subsidiária no mercado estrangeiro representam importante papel neste processo (Johanson e Mattsson, 1986) que não é obrigatoriamente gradual. A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998; Rezende, 2003A), onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (Rezende, 2003B). Quanto maior o envolvimento na rede de relacionamentos de uma subsidiária, maior será o comprometimento de recursos desta em seu mercado.

Outro ponto que a Teoria das Redes suplanta as deficiências de Uppsala tange a distância psíquica. Esta teoria demonstra como a percepção psíquica pode afetar o processo de seleção dos mercados, em nível de decisão individual. Em outras palavras, como a decisão de quem está no comando da operação influencia as decisões estratégicas de internacionalização. A teoria da Escola de Uppsala trabalha com um nível de agregação muito alto da distância psíquica, em geral, omitindo as diferenças entre regiões e indústrias, bem como a percepção do indivíduo.

Esse nível de análise mais individual abriu caminho para as evidências empíricas sobre empresas que já surgem para servir o mercado internacional. O fenômeno das *born globals* (Madsen & Servais, 1995; Knight & Cavusgil, 1995), empresas que, praticamente, já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional, é relativamente recente, os estudos não datam mais de uma década. Para Oviatt e McDougall (2005) um novo empreendimento internacional é um negócio que desde sua fundação procura desenvolver vantagens competitivas a partir de recursos e oportunidades globais.

Chama atenção o fato do empreendedor internacional, que muitas vezes encabeça essas organizações nascidas globais. Essas pessoas com as competências de criar e gerenciar negócios globais são chamados de empreendedores internacionais são orientadas para uma competição global que local devido sua capacidade de enxergar recursos e oportunidades que outras pessoas não conseguem Além dessa visão global, esses empreendedores internacionais geralmente têm uma bagagem de experiência em gestão internacional, um forte comprometimento com o negócio e uma influente rede de relacionamentos (Oviatt e McDougall, 2005).

O Processo de Internacionalização e as Competências Organizacionais

A importância das competências no processo de internacionalização de empresas foi estudada por Knight e Cavusgil (2004). O fenômeno das empresas que se iniciam no processo de internacionalização em até três anos, caracterizadas como empresas *born-global*, é atribuído à utilização intensiva de conhecimento. Os pesquisadores mapearam as competências desenvolvidas pelas *born-global*, que foram agrupadas em quatro categorias:

Competência tecnológica global. A orientação para o desenvolvimento em tecnologias permitiu reduções significativas nos custos de produção, muitas vezes viabilizou a produção em escalas menores de produção. Este último efeito é apontado como o responsável em atender diferentes nichos no mercado internacional.

Desenvolvimento de produtos únicos. Relacionado com a primeira competência, esta segunda orienta o processo desenvolvimento tecnológico para a produção de produtos diferenciados, inovadores e de excelência.

Foco em qualidade. Além da diretriz de atender ou superar as expectativas do consumidor, esta terceira competência é responsável pela otimização dos recursos, na medida em que evita re-trabalhos e, conseqüentemente, aumenta o desempenho da empresa.

Utilizar distribuidores independentes. Aprender a relacionar com parceiros nos países de destino é apontado como a quarta competência. Nesse sentido, a *born-global* compartilha riscos com o distribuidor independente, além de aproveitar as competências já desenvolvidas pelo parceiro.

As inovações das *born-global* foram respaldadas pelas quatro competências relacionadas, o que levou ao desempenho superior em suas estratégias de internacionalização. Knight e Cavusgil (2004) indicam que as *born-global*, muitas vezes menores em escala de produção e sem a infra-estrutura das empresas estabelecidas, conseguem vencer suas limitações de ativos porque utilizam os intensamente suas competências, tidos como os ativos intangíveis.

Fleury e Fleury (2005), também versaram sobre as competências e os processos de internacionalização. Os autores, para analisar e caracterizar a internacionalização de empresas brasileiras e chinesas, utilizam uma combinação do modelo estratégico de competências com a abordagem do paradigma eclético de Dunning. O paradigma eclético coloca que a firma deve possuir alguma vantagem competitiva quando decide internacionalizar a sua produção. Esta vantagem pode ser de três tipos: vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage* – O), vantagem específica de localização (*location-specific variables* – L) e internalização (*internalisation* – I). As competências de propriedade das empresas brasileiras analisadas são caracterizadas em gestão de operações, desenvolvimento de produto e gestão de projetos. As competências de internalização caracterizadas são dimensões internacionais das competências de propriedade. Uma competência que é inerente a um grande conjunto de empresas brasileiras é a gestão da firma em um ambiente turbulento, imprevisível e um ambiente competitivo em que as relações adversas são comuns.

Ainda em Fleury e Fleury (2005), destaca-se que o acesso aos recursos financeiros dos mercados internacionais e ações para evitar as barreiras técnicas e tarifárias foram fatores-chaves para decidir a internacionalização das empresas brasileiras após a estabilização da economia a partir de 1995.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa descritiva conclusiva baseada em dados secundários, coletados por meio de amostragem aleatória inferencial, desenvolvida com questionário estruturado com perguntas quantitativas e qualitativas. A técnica amostral foi a de amostra aleatória escalonada

por porte e região. O entrevistado foi o diretor presidente, diretor de marketing ou diretor de exportações da empresa. A base de dados utilizada foi levantada na dissertação de Mestrado “Competição Global”, de Ricardo Pitelli de Britto, orientada pelo Prof. Dr. Celso Grisi, entre maio e setembro de 2004. O questionário aplicado é de autoria do Prof. Dr. Cavusgil, da MSU, presente no Software CORE – Company Readiness to Export, de propriedade da MSU, que cedeu o seu uso para a realização desta pesquisa

Construção das Variáveis

A construção das variáveis de pesquisa, aqui agrupadas para formar um conjunto de Competências Organizacionais e Individuais para conduzir ações de internacionalização de empresas, foi baseada no trabalho de Cavusgil (1998). Seu foco de análise é a “Prontidão para Exportar”, envolvendo diversos tipos de ações que sustentem o esforço exportador da empresa, particularmente de empresas industriais.

De acordo com estas premissas, serão analisadas as competências organizacionais e individuais para:

- Levantar financiamentos externos: mensurada através de perguntas sobre o grau de organização da gestão financeira da empresa e sua habilidade em captar recursos externos.
- Analisar dados e informações sobre o mercado internacional e suas regras: mensurada através de perguntas sobre conhecimentos e experiências da empresa e seus colaboradores na área de comércio internacional.
- Prover assistência comercial a parceiros internacionais: mensurada através de perguntas específicas na área de prestação de serviços pós-venda internacionais.
- Promover distribuição internacional de produtos e serviços com eficiência: mensurada através de perguntas específicas na área de logística internacional.
- Praticar P&D e Operações Classe Mundial: mensurada através de perguntas sobre o grau de investimento e o nível de performance de P & D e Operações da empresa.
- Administrar relações comerciais em ambiente intercultural: mensurada através de perguntas sobre o domínio de línguas, vivência no exterior, visitação em feiras por parte de executivos da empresa.

Relacionamento entre Variáveis

Este trabalho procurou analisar o relacionamento entre a Variável Independente “Competências Organizacionais para Internacionalização” e um conjunto de Variáveis Dependentes, expressas por meio das Hipóteses colocadas em teste. A síntese desses relacionamentos encontra-se no quadro abaixo:

Hipótese	Variável Dependente
H1 Quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização maior o volume de exportação da empresa	Volume de Exportações
H2 O crescimento das exportações se mostra fortemente correlacionado com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização	Crescimento de Exportações
H3 O maior comprometimento estratégico das atividades exportação se mostra fortemente correlacionada com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização	Tipo de Internacionalização Em Curso
H4 A perspectiva futura de maior comprometimento estratégico das atividades de exportação se mostra fortemente correlacionada com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização	Tipo de Internacionalização almejado no futuro
H5 Quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização maior a exploração do valor agregado nas exportações	Valor Agregado

Amostra

A amostra é composta por um cadastro Fiesp: 16.384 indústrias (2003) de um universo de 14.931 indústrias; retiraram-se micro-empresas (até 9 empregados), as prestadoras de serviços e as 200 indústrias “super-grandes”

Testes Estatísticos e Resultados

Com base no relacionamento entre variáveis exposto no quadro acima, foram conduzidos os testes estatísticos para a amostra em questão. A análise dos dados foi realizada por meio de regressões lineares (H1, H2 e H3) e regressões logísticas (H4 e H5). A regressão logística foi usada em virtude do fato das variáveis dependentes usadas em H4 e H5 serem binominais. Nos demais casos a regressão linear foi usada, pois as variáveis eram racionais.

A variável independente usada em todos os testes foi o *score* representativo dos recursos e capacidades estratégicas da empresa.

Além disso, três variáveis de controle foram usadas para balancear possíveis desencontros quando não considerados o tamanho da empresa em termo de faturamento e funcionários, como, também, o ramo de atividade da empresa.

Tabela 1: Modelos de Regressão Linear e Logística

		H1 (linear reg.)	H2 (linear reg.)	H3 (linear reg.)	H4 (reg. log)	H5 (reg. log)
variável dependente		(exp)	(cres.exp)	(comp.est)	(comp.est_fut)	(recexpl)
	constante beta	0,07650	-2,23500	-0,79600	-1,68900	-1,95000
variável independente	recursos e capacidades	0,00242 (13,7%)	0,09720	0,03190 (28,3%)	0,37000	0,39000
variáveis de controle	porte	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.
	faturamento	0,01424 (1,9%)	.-*-.	0,23200 (5,9%)	.-*-.	.-*-.
	ramo de atividade	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.
	R quadrado ajustado	0,156 (15,6 %)	0,032 (3,2%)	0,342 (34,2%)		
	R quadrado Nagelkerke				0,110 (11%)	0,116 (11,6 %)

legenda: (exp) = participação das exportações no faturamento total
(cres.exp) = crescimento nas exportações no período de 2001 a 2003
(comp.est) = comprometimento estratégico internacional
(comp.est_fut) = expectativa futura de comprometimento estratégico internacional
(recexpl) = exportação baseada na exploração recursos tecnológicos e know-how

Fonte: autores

A análise da Tabela 1 permite a verificação dos resultados em termos da função que explicam as variáveis dependentes e o poder de explicação das equações.

A hipótese H1 é confirmada com um poder de explicação de aproximadamente 15%. Isso quer dizer que a presença de recursos e capacidades estratégicas permite explicar em 15% do volume de faturamento proveniente das exportações do faturamento total da empresa. Importante salientar que essa premissa é válida principalmente para as empresas de maior faturamento.

Já a hipótese H2 que trabalha com o volume de exportações ao longo de um período apresenta muito pouca aderência, de tal forma que a presença de recursos e capacidades estratégicas em si só não tem poder significativo para o crescimento das exportações das empresas analisadas.

A hipótese H3 é suportada com relativa força, ou seja, a presença de recursos e capacidades estratégicas garante um maior suporte para estratégias de maior comprometimento (operações externas, distribuição). Nota-se ainda que quanto maior a empresa em termo de faturamento, maior a propensão para apresentar um comprometimento estratégico maior no exterior.

Por outro lado, a presença dos recursos e capacidades estratégicas não garante uma expectativa futura de maior comprometimento no mercado exterior tão forte quanto era de se esperar ao comparar com os resultados de H3.

Finalmente H5 é relativamente suportada mostrando que nem sempre é uma constante a relação de quanto maior a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização maior a exploração do valor agregado nas exportações.

Discussão

Os resultados obtidos permitem importantes reflexões sobre a importância dos recursos e capacidades para o entendimento das estratégias de internacionalização.

Primeiramente ao verificar a relação recursos e capacidades estratégicas e exportação percebe-se que as empresas com um *score* maior em relação aos recursos e capacidades, assim como as empresas maiores em termos de faturamento têm uma participação maior da

exportação como parte de sua receita total, porém nada garante que essa exportação seja sempre ascendente, já que ao verificar a pauta de exportações ao longo de um período, não é evidenciado nenhuma correlação significativa que permite o apoio a hipótese H2. Pelo contrário, uma análise mais acurada dos dados mostra que as exportações além de não crescer podem recuar ao longo do tempo.

As implicações para esses resultados são duas: uma relacionada à importância dos recursos e capacidades estratégicas e sua transformação em competências organizacionais; a segunda mais vinculada aos aspectos do ambiente e a necessidade de uma adaptação constante da empresa, o que demanda um suporte maior a teoria das redes em gestão internacional, também, conhecida como a Evolução da Escola Nórdica.

No que tange aos recursos e capacidades comprova a evolução de todos estudos no âmbito das competências organizacionais que deixam de encarar as competências como um estoque dos recursos e capacidades e passam a enxergar a competência muito mais no sentido de mobilização desses recursos e capacidades. Esse aspecto toma importância maior quando evidenciado o fato que o tamanho da empresa está associado a essa maior exportação.

O resultado leva ao entendimento que os recursos e capacidades continuaram na empresa, mas ao longo do período analisado as competências não cresceram e decresceram em determinados casos, pois faltou a competência de mobilizar esses recursos e capacidades para que se transformasse em competências capazes de assegurar e incrementar a pauta de exportações.

Em relação à teoria baseada em recursos, os resultados relacionados a H1 e H2 evidencia a necessidade de uma ótica plural para a análise das estratégias organizacionais recaindo sobre a teoria das capacidades dinâmicas. Sem dúvida faltou a competência para as empresas manterem o patamar de exportações, mas é importante salientar que a necessidade de enxergar competência muito mais como uma ação e não como um estoque decorre da dinâmica do ambiente externo. A ótica da visão estratégica voltada para dentro ou para fora em um ambiente global e turbulento é quebrada dando lugar a uma visão que coaduna as duas perspectivas no intento de adaptação das competências para as respostas as constantes mudanças do ambiente externo.

Nesse caso, o resultado mostra que a incapacidade das empresas incrementar sua pauta de exportações pode ter uma parcela de explicação baseada nos recursos organizacionais, mas sem dúvida outra grande parte não explicada se deve às turbulências do ambiente externo. Nesse ambiente global e turbulento a empresa deve não só cuidar das condições do ambiente nacional de origem da empresa, mas, sobretudo deve demandar cuidado e atenção para as mudanças do ambiente das localidades para onde exporta. Talvez, a empresa, principalmente as de maior faturamento já podem ter desenvolvido a capacidade dinâmica de ajustar suas competências as turbulências do ambiente interno, porém conforme pressupõe a evolução da escola nórdica, a partir do momento que a empresa passa a atuar no exterior ou ter parcela de suas receitas do exterior, as mudanças do ambiente de negócios e as interferências dos atores da rede com quem trabalha no exterior tem significativo efeito para o sucesso da estratégia de internacionalização. Portanto, o resultado leva ao entendimento que além das tradicionais competências da empresa, deve ser desenvolvida outras competências capazes de responder a dinâmica da mudança do ambiente estrangeiro.

A extensão das mesmas reflexões pode ser aplicada referente ao comprometimento estratégico das empresas no exterior. Apesar dos resultados evidenciarem o tamanho em termos de faturamento e principalmente a presença de recursos e capacidades estratégicas como fatores conjuntos ao maior comprometimento, esses fatores não estão fortemente correlacionados com uma inserção futura mais significativa no mercado externo.

O resultado concorda se alinha com a teoria econômica de Dunning (1980); quanto maior as vantagens de propriedade da empresa, mais propensa e mais possível o sucesso da estratégia de internacionalização. Fica evidente então a explicação do por que as empresas com mais recursos e capacidades teriam um comprometimento maior das suas atividades. Externas. Entretanto a extrapolação para a concordância com os pressupostos de aprendizagem incremental da escola comportamental de Uppsala deve ser observada com cuidado. O resultado suporta em partes o pressuposto de Uppsala que as empresas aprendem com suas atividades no exterior e conseqüentemente investem mais recursos. Suporta quando admitimos que algumas das capacidades presentes na empresa se aperfeiçoam a medida que a empresa tem expandida suas operações. Entretanto, o construto operacionalizado no trabalho não permite afirmar que novas competências foram desenvolvidas decorrentes da operação no estrangeiro e essas competências foram internalizadas aumentando o conjunto de competências organizacional das empresas e conseqüentemente garantindo uma maior competitividade para suas operações no estrangeiro. A mobilização dos recursos e a construção de competências são suportadas pelos resultados, mas quais competências e se essas competências são frutos só dos recursos da matriz, ou também da junção com recursos e capacidades das subsidiárias fica como uma questão em aberto. Entretanto, mais que uma questão em aberto uma premissa que sim, esses recursos foram incrementados com a experiência no exterior e permitiram o aperfeiçoamento da estratégia de internacionalização, dessa maneira, corroborando o modelo de Fleury e Fleury.

Finalmente no que tange a hipótese H5, o resultado ainda que não tão expressivo respalda o pressuposto da teoria das Born Globals, como companhias detentoras de competências organizacionais e distintivas globais, capaz de garantir uma venda de maior valor agregado no exterior e uma inserção mais rápida no exterior devido essa vantagem competitiva baseada na matriz da empresa.

Bibliografia

- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. E HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. In: **Strategic Management Journal**, vol 23, p. 979-996, 2002
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- BJORKMAN, I. and FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. In: **International Studies of Management and Organization**, v.30,n1, 2000, pp. 6-25.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, vol. 23, n.4, p.773-795, 1998
- BUCLEY, P. and CASSON, M. **The future of Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- CAVUSGIL, S.T. **Company Readiness to export**. Michigan State University, 1998.
- _____ e Nevin, J.N. **Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation**. *Journal of Marketing Research*, v.18, n.1, 114-119p., 1981.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v.11, n.1, p.9-31,1980.

DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. AND SHARMA, D.D. (2000) Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 30, N.1, pp 26-44.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e Formação de Competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004, 3a. Edição

_____. **Competitiveness competences and Corporate Strategies: Brazil and China catching-up in the global economy: Third International Workshop “Globalization and Corporate Strategies for the XXI Century: The Brazilian Innovation Challenge”**, BNDES, Rio de Janeiro, 2005

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. May/June, 1990, pág. 79-91.

HEMAIS, C. A. & HILAL, A. (2002). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Ed. Maua

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompsons Learning, 2002.

HYMER, S. H. **The Internartional Operation of a National Firms**. A Study of Direct Foreigns Investments. Cambridge; The MIT Press, 1976.

KNIGHT, G. e CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm**. Journal of International Business Studies, 35, 2004. 124–141p.

GRANT, R. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, 375-387.

JOHANSON, J. ; MATTSON, G, International Marketing and internationalization process In Turbull P. **Research in International Marketing**, Croom Helm, London, 1986

JOHANSON, J. and VAHLNE, J. E. **The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. Journal of International Business Studies. Vol. 8, n.1, 1977, pp 23-32.

_____. The mechanism of internationalization. In **International Marketing Review**, vol. 7, n. 4, 1-24, 1990.

JOHANSON, J. ; MATTSON, G, (1986). International Marketing and internationalization process in Turbull P. *Research in International Marketing*, Croom Helm, London.

NAIDU, G.M. e PRASAD, V.K. **Predictors of Export Strategy and Performance of Small- and Medium-Sized Firms**, Journal of Business Strategy 31, 107-115, 1994.

NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

OVIATT, BM; MCDUGALL, PP. The Internationalization of entrepreneurship. Journal of International Business Studies, v36, 2005

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New York, 1990.

QUINN, J.B. **Strategies for Change: Logical incrementalism**. Homewood, 111. Richard D. Irvin

REZENDE, S.F. Internationalization Processes: An Analytical Framework. **In. Revista de Administração Contemporânea**, v7, n. 3, p. 137-156, 2003 a.

_____. Path Dependence and Internationalization: the Case of a UK Firm in Brazil. **In: XXVII EnANPAD**. Anais Eletrônicos... Atibaia: ANPAD, Cd-Rom, 2003b..

_____. Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização. **In Revista de Administração**. São Paulo, vol.37, n.1, p.39-50, 2002

ROOT, F.J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York: Amacom, 1987

ROTH, K. and Morrisson, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, vol23, n. 4, p. 715-736, 1992

RUGMAN, A. (1981). *Inside the Multinationals*. New York: Columbia University Press.

SACRAMENTO, T.; ALMEIDA, V. M.C. de; SILVA, M.S.M. da. **The internationalization process of services firms: A two-case study in Brazil**. Série Working Paper, COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

SIMPSON, C.L. AND KUJAWA, D. (1974) The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*. Vol. 5, N. 1, pp 107-17.

WHITELOCK, J. **Theories of internationalization and their impact on market entry**. In *International Marketing Review*, vol 19, n.4, 2002, pp. 342-347.

WILLIANSO, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 80, 1966, 190-207.

YIP, G.; BISCARRI, J.G. AND MONTI, J.A. (2000) The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*. Vol. 8