UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: CASOS NA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA

Ângela França Versiani

Orientador: André Luiz Fischer

São Paulo
2006

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ÂNGELA FRANÇA VERSIANI

O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: CASOS NA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: André Luiz Fischer

São Paulo

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Versiani, Ângela França

V563a O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira / Ângela França Versiani. – São Paulo, 2006.

Xxxf. : il.

Orientador: André Luiz Fischer

Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração.

1. Empresas comerciais exportadoras - Brasil. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. Calçados – Indústria. 4. Exportação. I. Fischer, André Luiz. II. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. III. Título.

CDU 658(81)

Dedico este trabalho a minha mãe com quem aprendi os valores da verdade e da determinação.

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei o curso de Doutorado um novo mundo se abriu para mim: a Universidade de São Paulo, com todas as possibilidades de aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento pessoal que implicam ao se estudar em uma das mais renomadas universidades do país. Na USP fui acolhida pelos funcionários, por meus colegas e professores. E para superar os desafios lá encontrados, contei com o apoio de uma sólida base de sustentação: meus colegas da PUC Minas, amigos e minha família, pessoas com quem pude dialogar, compartilhar minhas dúvidas, angústias, e que me fizeram sorrir e perceber o quão prazeroso e gratificante se tornava essa jornada. Através delas consegui acesso às empresas entrevistadas, enriqueci meu repertório acadêmico e obtive a tranquilidade para terminar este trabalho. Agradeço a todos que tornaram possível esta tese de doutorado:

Aos empresários e dirigentes das empresas pesquisadas pela disponibilidade em conceder os depoimentos. Ao apoio da Fundação Dom Cabral, que me possibilitou contatos para a coleta de dados no Rio Grande do Sul. A minha amiga Luciana, que também se empenhou em abrir as portas do setor calçadista. Ao professor André Luiz Fischer, por sua orientação. A Regina de Mattos que sempre me apoiou com um gesto amigo. Aos meus colegas e amigos do Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas, em especial a : José Márcio de Castro, e Janete Bertucci pela acolhida e apoios. Aos meus colegas Roberto Fachin e Roberto Patrus pelas sugestões dadas. Ao meu amigo Roberto Gonzalez Duarte pelos comentários em todas as etapas deste trabalho. A minha amiga Liliane de Oliveira Guimarães, por ter tido a paciência de me ouvir, incentivando e acalentando-me nos momentos mais angustiantes. Ao Sérgio Rezende, mais que um amigo, quem exerceu o papel de pai, que com rigor, senso crítico e generosidade mostrou-me os caminhos a serem seguidos. A minha família: ao meu companheiro Lori, pela incansável presença em todos os momentos dessa jornada, a minha mãe, Suzana, pela disposição e apoio incondicional, ao meu filho André, que apenas sorri, brinca e pergunta o porquê, iluminando o meu caminho. Graças a Deus tive a sorte de ter comigo todas essas pessoas. Muito obrigada, Deus.

"È preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a arquipélagos de certeza"

(Edgar Morin)

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma pesquisa que teve por objetivo compreender a trajetória de exportação de empresas brasileiras do setor calçadista, visando identificar como a permanência nas atividades internacionais relaciona-se ao aprendizado organizacional. Com base nesse objetivo, elaborou-se sua construção teórica, a qual estabelece o diálogo entre a literatura sobre aprendizagem organizacional e a de internacionalização de empresas. Ao relacionar esses dois referenciais, pretendeu-se preencher uma das lacunas verificadas na literatura, qual seja, apreciar a capacidade explicativa do aprendizado e do conhecimento no comportamento de internacionalização. Assim sendo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, investigando pelo método do *process-tracing*, dez empresas do setor calçadista brasileiro. O foco de análise buscou identificar as causas responsáveis por manter as organizações exportando de forma contínua, e se essa continuidade ou o aprofundamento da experiência internacional relacionava-se a uma nova base de conhecimentos organizacionais incorporada pelas empresas. A análise dos dados revelou que a permanência e continuidade nas exportações decorrem de diferentes conjuntos de causas que exibem diferentes resultados. Isto significa que as causas são de natureza conjuntural e combinatória, demonstrando que o caminho de internacionalização e o aprendizado organizacional são movimentos complexos compostos de avanços e retrocessos na evolução das empresas nos mercados externos. Portanto, em vez de explicar o comportamento nas exportações em si, deve-se explicar esse comportamento a partir de tipos. Dois tipos de permanência e continuidade foram identificados: permanência sustentada na visão estratégica e com a incorporação de uma nova base de conhecimentos e permanência sustentada em fatores ambientais, sem a incorporação de uma nova base de conhecimentos.

Palavras Chaves: internacionalização, aprendizado organizacional, conhecimento gerencial, trajetórias de exportação, exportação.

ABSTRACT

The aim of this investigation was to research and study the exports path Brazilian companies follow in order to identify and understand the relationship between the fact of being in the international market on a permanent basis and organizational learning. A theoretical frame was created to link the existing literatures about organizational learning and the process of internationalization of companies. The goal of relating these two referential points was to fill in one of the observed gaps in the literature, that is to analyze the awareness knowledge management and organizational learning bring to internationalization processes. Ten Brazilian shoe-manufacturing companies were investigated on a qualitative basis by using the process-tracing method. This study focused its analyses on pinpointing the reasons that keep these companies doing business and boosting exports on a regular basis and also on the investigation whether knowledge management and new organizational practices adopted by the companies or even the international experience enterprises have acquired influenced this reality. The analysis of the facts have demonstrated there are several different reasons that lead to working in the international market on regular and permanent conditions. This means the outcomes are also varied and shows they all come from a combination of factors. The path internationalization and organizational learning follow is made of dynamic and complex back and forth trends which are subject to the evolution and fluctuation of the companies in the foreign market. Therefore instead of explaining the exports behavior in se two types of permanency behavior were sorted out: the one that keeps the companies in the market supported by strategic points-of-view and the adoption of new techniques and practices and the one that keeps good market conditions available supported by environmental factors without utilizing a new database.

Key Words: internationalization, organizational learning, knowledge management, export paths, exports.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Propósitos de pesquisa 12
1.2 Estrutura da tese 16

2 RESGATE TEÓRICO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 18
2.1 Organização do campo da aprendizagem organizacional 18
2.1.1 A teoria em aprendizagem organizacional - coesão ou fragmentação? 22
2.2 A literatura sobre aprendizagem organizacional 27
2.2.1 A análise da literatura sobre aprendizagem organizacional 30
2.2.2 Contribuições da psicologia no construto teórico da aprendizagem organizacional 35
2.2.3 Indivíduo e organização no construto aprendizagem organizacional 42
2.3 O aprendizado organizacional como dinâmica e o conhecimento como seu produto 48
2.3.1 Organizações: processos de aprender e organizar 51
2.3.1.1 Conhecimento organizacional: o resultado da aprendizagem 57
2.4 Síntese do segundo capítulo 62

3 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO 66
3.1 Internacionalização de empresas 66
3.2 O comportamento exportador 69
3.3 O modelo de Uppsala 76
3.3.1 Uma apreciação crítica sobre aprendizado e conhecimento no modelo de Uppsala 84
3.4 A apropriação da discussão sobre aprendizado e conhecimento nas pesquisas brasileiras sobre internacionalização 89
3.5 Síntese do terceiro capítulo 93

4 MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA 96
4.1 O problema de investigação 96
4.2 Quadro conceitual de pesquisa 99

5 METODOLOGIA 108
5.1 Caracterização da pesquisa 108
5.1.1 O método comparativo do estudo de casos 114
5.1.2 O objeto empírico e a organização da pesquisa 117
5.1.3 Objetivos e instrumentos de coleta de dados 122
5.2 A lógica da investigação 124
5.2.1 A análise dos dados 126
5.2.1.1 A organização dos dados e as categorias de pesquisa 126
5.2.1.2 A *cross*-tabulação dos dados 129
5.3 Síntese do quinto capítulo 131

6 EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALÇADOS E SUA DINÂMICA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS 132
6.1 Caracterização da indústria de calçados 132
6.2 A indústria brasileira de calçados frente ao comércio mundial 139
Produção Mundial por Milhões de Pares 139
Países 139
Anos 139
China 139
Países 140
6.3 Conclusão da análise dos dados secundários 147

7 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO IMPULSIONADAS PELA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL COMPLETO 149
7.1 Apresentação e análise das firmas 1 e 2 149
7.1.1 Firma 1 - A empresa Delta Ltda. 150
7.1.2 A história de exportação da empresa Delta Ltda. 150
7.1.2.1 Fase I - A época das oportunidades (1970-1994) 150
7.1.3 Fase II - Época das conquistas (1994-2005) 153
7.1.4 A construção do conhecimento da Delta Ltda. para operar internacionalmente 156
7.2 Firma 2 – A empresa Sigma Ltda. 160
7.2.1 A história de exportação da empresa Sigma Ltda. 161
7.2.1.1 Fase I - A entrada nas exportações (1990-2000) 161
7.2.2.2 Fase II - Os investimentos em exportação (2000-2005) 164
7.2.3 A construção do conhecimento da Sigma Ltda. para operar internacionalmente 166
7.3 Apreciação analítica das firmas 1 e 2 171
7.3.1 O percurso da efetivação das estratégias de exportação 171
7.3.2 O ciclo de aprendizado das firmas 1 e 2 174
7.4 Apresentação da firma 3 178
7.4.1 Firma 3 – A empresa Gamma S.A. 179
7.4.1.1 A história de exportação da empresa Gamma S.A. 179
7.4.1.2 Fase I - As reações de mercado (1984-1997) 179
7.4.1.3 Fase 2 - Os investimentos nas exportações (1997-2000) 181
7.4.1.3 Fase III – As renovações do setor de exportação 182
7.4.1.5 A construção do conhecimento da Gamma S.A. para operar internacionalmente 183
7.5 Apreciação comparativa das firmas 1, 2 e 3 187
7.5.1 O percurso da efetivação das estratégias de exportação das firmas 1, 2 e 3 187
7.5.2 O ciclo de aprendizado das firmas 1, 2 e 3 188
7.6 Conclusão sobre as firmas 1, 2 e 3 191

8 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO IMPULSIONADAS PELA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL INCOMPLETO 193
8.1 Firma 4 - A empresa Zeta Ltda. 193
8.1.1 História de exportação da empresa Zeta Ltda. 193
8.1.2 A entrada e o desenvolvimento da Zeta Ltda. nas exportações 194
8.1.3 A construção do conhecimento da Zeta Ltda. para operar internacionalmente 196
8.2 Firma 5 – A empresa Omicron Ltda. 198
8.2.1 A história de exportação da empresa Omicron Ltda. 199
8.2.2 A entrada e o desenvolvimento da Omicron Ltda. nas exportações 199
8.2.3 A construção do conhecimento da Omicron Ltda. para operar internacionalmente 200
8.3 Firma 6 – A empresa Epsilon Ltda. 203
8.3.1 A história de exportação da empresa Epsilon Ltda. 203
8.3.2 A entrada e o desenvolvimento da Epsilon Ltda. nas exportações 204
8.3.3 A construção do conhecimento da Epsilon Ltda. para operar internacionalmente 205
8.4 Firma 7 – A empresa Ômega Ltda. 209
8.4.1 A história de exportação da empresa Ômega Ltda. 209
8.4.2 A entrada e o desenvolvimento da Ômega Ltda. nas exportações 209
8.4.3 A construção do conhecimento da Ômega Ltda. para operar internacionalmente 211
8.5 Apreciação comparativa das firmas 4, 5, 6, e 7 213
8.6 O percurso da efetivação das estratégias de exportação das firmas 4, 5, 6 e 7 214
8.7 O ciclo de aprendizado das firmas 4, 5, 6 e 7 215

9 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO INDEPENDENTES DA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL COMPLETO 217
9.1 Firma 8 – A empresa Alfa Ltda. 217
9.1.1 A história de exportação da empresa Alfa Ltda. 217
9.1.1.1 Fase I - A aproximação com os mercados estrangeiros (1999-2002) 218
9.1.1.2 Fase II - A conquista dos mercados externos (2002-2005) 222
9.1.2 A construção do conhecimento da Alfa Ltda. para operar internacionalmente 224
9.2 Firma 9 – A empresa Beta Ltda. 228
9.2.1 A história de exportação da empresa Beta Ltda. 228
9.2.1.1 Fase I - O crescimento acelerado (1973-1984) 229
9.2.1.2 Fase II - O ajuste produtivo (1984-2000) 231
9.2.1.3 Fase III - A redefinição do negócio (2000-2005) 233
9.2.2 A construção do conhecimento da Beta Ltda. para operar internacionalmente 234
9.3 Conclusão do subgrupo trajetórias de exportação independentes da trajetória no mercado Nacional 238
9.3.1 O percurso de efetivação das estratégias de exportação das firmas 8 e 9 238
9.3.2 O ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos das firmas 8 e 9 241

10 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO INDEPENDENTES DA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL INCOMPLETO 245
10.1 Firma 10 - A empresa Lambda Ltda. 245
10.1.1 A história de exportação da empresa Lambda Ltda. 246
10.1.2 Fase I - A entrada nas exportações (2000-2002) 246
10.1.3 Fase II – A determinação de investir nas exportações (2002-2005) 247
10.2 A construção do conhecimento da Lambda Ltda. para operar internacionalmente 249
10.3 Conclusão analítica da firma 10 252
10.3.1 O percurso da efetivação das estratégias de exportação da firma 10 252
10.3.2 O ciclo de aprendizado da firma 10 254
10.4 Síntese da análise transversal dos casos das dez empresas pesquisas 256
10.4.1 Resultados da análise transversal dos casos 256

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 260
11.1 Os resultados de pesquisa e suas implicações teóricas 260
11.1.1 Trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional: causas que conduzem à continuidade nas exportações 264
11.1.1.2 Trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional: a construção do conhecimento para operar internacionalmente 272
11.1.2 Trajetórias não impulsionadas pelo mercado nacional: causas que conduzem à continuidade nas exportações 275
11.1.2.1 Trajetórias não impulsionadas pelo mercado nacional: a construção do conhecimento para operar internacionalmente 278
11.2 Alcance do estudo e sugestões para investigações futuras 281

REFERÊNCIAS 286

APÊNDICE 302

ANEXOS 305

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS	**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS**
BB	**BANCO DO BRASIL**
BNDES	**BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**
BDMG	**BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS**
CNI	**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS**
MDCI	**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR**
OCDE	**ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**
SECEX	**SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR**

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1: Principais concepções de aprendizado em clusters de teorias organizacionais..... 32
QUADRO 2: Categorização das teorias de aprendizado organizacional desenvolvida por Argyris e Schön..... 33
QUADRO 3: Quadro sinopse do segundo capítulo..... 64
QUADRO 4: Modelos de comportamento exportador..... 69
QUADRO 5: Estágios de internacionalização do Modelo de Uppsala..... 76
QUADRO 6: Quadro sinopse do terceiro capítulo..... 94
QUADRO 7: Resumo das características e da organização da pesquisa..... 123
QUADRO 8: Categorias de pesquisa definidas dedutivamente..... 127
QUADRO 9: Classificação dos eventos definidos individualmente..... 128

TABELA 1: Produção Mundial por Milhões de Pares..... 138
TABELA 2: Principais Exportadores em Milhões de Pares..... 139
TABELA 3: Evolução das Exportações Brasileiras..... 140

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mecanismos básicos de internacionalização – aspectos estáveis e de mudança..... 78
FIGURA 2: Primeiro conjunto conceitual utilizado na condução da pesquisa..... 104
FIGURA 3: Segundo conjunto conceitual utilizado na condução da pesquisa..... 106
FIGURA 4: Fluxograma da cadeia produtiva de couro e calçados..... 132
FIGURA 5: Trajetória 1: Causas e eventos da trajetória de exportação da Delta Ltda..... 15
FIGURA 6: Trajetória 2: Causas, eventos e conseqüências da trajetória de exportação da Delta Ltda..... 154
FIGURA 7: Conteúdo do aprendizado realizado pela Delta Ltda..... 156
FIGURA 8: Trajetória 1: Eventos, causas e conseqüências da trajetória de exportação da Sigma Ltda..... 161
FIGURA 9: Trajetória 2: Eventos, causas e conseqüências da trajetória da Sigma Ltda..... 165
FIGURA 10: Conteúdo do aprendizado realizado pela Sigma Ltda..... 167
FIGURA 11: Eventos e causas da trajetória de exportação da Gamma S. A. – Fase I..... 179
FIGURA 12: Eventos, causas e conseqüências na trajetória de exportação da Gamma S.A.– Fase II..... 181
FIGURA 13: Conteúdo do aprendizado realizado pela Gamma S.A..... 185
FIGURA 14: Causa e evento da trajetória de exportação da Zeta Ltda..... 193
FIGURA 15: Conteúdo do aprendizado realizado pela Zeta Ltda..... 195
FIGURA 16: Causa e evento da trajetória de exportação da Omicron Ltda..... 199
FIGURA 17: Conteúdo do aprendizado realizado pela Omicron Ltda..... 201
FIGURA 18: Causa e evento da trajetória de exportação da Epsilon Ltda..... 204
FIGURA 19: Conteúdo do aprendizado realizado pela Epsilon Ltda..... 206
FIGURA 20: Causa e evento da trajetória de exportação da Omega Ltda..... 209
FIGURA 21: Conteúdo do aprendizado realizado pela Ômega Ltda..... 211
FIGURA 22: Eventos da trajetória da Alfa Ltda., causas e conseqüências..... 221
FIGURA 23: Conteúdo do aprendizado realizado pela Alfa Ltda..... 226
FIGURA 24: Eventos e conseqüências na primeira fase da trajetória de exportação da Beta Ltda... 229
FIGURA 25: Eventos e conseqüências na segunda fase da trajetória de exportação da Beta Ltda.... 231
FIGURA 26: Eventos e conseqüências na terceira fase da trajetória de exportação da Beta Ltda..... 233
FIGURA 27: Conteúdo do aprendizado realizado pela Beta Ltda..... 235
FIGURA 28: Causa e evento da trajetória de exportação da Lambda Ltda..... 246
FIGURA 29: Conteúdo do aprendizado realizado pela Lambda Ltda..... 250
FIGURA 30: Padrões de trajetórias e o aprendizado organizacional associado..... 256
FIGURA 31: Subgrupos de trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional..... 257
FIGURA 32: Trajetórias de exportação e o aprendizado organizacional associado..... 262
FIGURA 33: Primeiro conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações..... 265
FIGURA 34: Segundo conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações..... 267
FIGURA 35: Aprendizado completo na trajetória impulsionada pelo mercado nacional..... 269
FIGURA 36: Terceiro conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações..... 270

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, o comércio mundial tem registrado expansão sem precedentes, fortalecendo a idéia de que, quanto maior o vínculo de um país com o mundo, maiores os seus benefícios, destacando-se economias de escala e difusão de conhecimentos (THORSTENSEN *et al*1994; QUADROS; KUNZLER, 1995). Essa concepção é corroborada por estudos que encontraram correlação positiva entre inserção internacional e taxas de crescimento (THORSTENSEN *et al,* 1994), confirmando que é desejável a expansão das transações externas de um país.

Levando-se em consideração o Brasil, partir de 1999, começou-se a reduzir o desequilíbrio da balança comercial e estipulou-se uma política de privilegiar *superávits* pelo aumento do fluxo de exportações (PINHEIRO *et al*, 2002; NASSIF, 2003). Entretanto, as projeções de maior participação no comércio internacional não são completamente otimistas, uma vez que o comportamento das empresas é marcado pela descontinuidade, o que pode frustrar as expectativas de maior inserção no mercado externo.

Markwald e Puga (2002) descrevem essa descontinuidade pela história recente do comércio exterior, dividindo-a em três períodos. O primeiro, de 1990 a 1994, revela a fase inicial de expansão do número de empresas engajadas nas atividades de exportação com um crescimento de 13,8% no período. Já a segunda fase, de 1994 a 1998, caracterizou-se pela redução do número de empresas exportadoras. E a terceira fase, compreendendo os anos de 1998 a 2001, foi marcada pela recuperação da quantidade de empresas exportadoras, atingindo o crescimento anual de 6,4%. Assim sendo, esses autores concluem que o panorama da exportação brasileira é caracterizado por um crescente número de novos exportadores, concomitantemente a uma alta taxa de desistentes. Portanto, pode-se afirmar que poucas são as empresas que se constituem em *players* no mercado externo, e o setor privado parece não sinalizar disposição suficiente para investir internacionalmente (PINHEIRO *et al*, 2002; MARKWALD; PUGA, 2002; VEIGA; IGLESIAS, 2002; ROCHA *et al*, 2005).

Frente a essa realidade, surgem, naturalmente, indagações quanto às condições que promovem a continuidade nas exportações e estimulam o desenvolvimento das empresas nos mercados externos. Diversos teóricos sugerem que, em ambientes complexos e incertos como os

internacionais, a habilidade para aprender é uma competência necessária, chamando a atenção para a importância do conhecimento como recurso competitivo (HAMEL; PRAHALAD, 1995; FLEURY; OLIVEIRA, 2001; ALEE, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DI BELLA; NEVIS, 1998). É nesse ponto, no qual se evidencia, por um lado, a importância da aprendizagem e conhecimento, e de outro, pela necessidade do crescente engajamento das empresas no fluxo de comércio exterior, que se justifica o presente estudo, cujo tema é o aprendizado organizacional e a internacionalização de empresas.

Aborda-se a internacionalização focalizando o modo de entrada via exportações, consideradas como o primeiro nível de envolvimento com os mercados externos. Tendo em vista que empresas podem evoluir nos estágios de exportação (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, BILKEY e TESAR, 1977, CAVUSGIL, 1984, ROCHA *et al*, 1988,2002), vale destacar que, neste trabalho, adota-se a terminologia "trajetória de internacionalização" intercambiavelmente com a terminologia "trajetória de exportação". Considera-se que a trajetória de internacionalização e ou trajetória de exportação referem-se ao processo de envolvimento das empresas com operações em mercados estrangeiros e ao desenvolvimento dessas operações ao longo do tempo. Portanto, investigou-se o comportamento de internacionalização, focalizando o aprendizado presente na trajetória de evolução das empresas nos mercados internacionais. Uma vez apresentado esse delineamento, e o contexto empírico que justifica o presente trabalho, a seguir detalha-se o seu enquadramento teórico identificando os propósitos da pesquisa realizada.

1.1 Propósitos de pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo principal compreender a trajetória de exportação de empresas brasileiras do setor calçadista, visando identificar como a permanência nas atividades internacionais relaciona-se ao aprendizado organizacional. Com base nesse objetivo, elaborou-se a construção teórica da investigação procurando a interface de duas literaturas: a literatura sobre aprendizagem organizacional e a literatura de internacionalização. No caso desta última, a pesquisa concentrou-se nos modelos comportamentais de internacionalização, dedicando especial atenção ao modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1990; JOHANSON; VAHLNE,

2003), visto ser o mais influente dos modelos comportamentais (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; REZENDE, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003).

Ao relacionar o referencial da internacionalização com o de aprendizagem organizacional, a orientação desta pesquisa seguiu as sugestões de autores tais como Leonidou e Katsikeas (1996). Esses autores defendem que o desenvolvimento teórico sobre comportamento internacional deve seguir uma orientação pluralista, incorporando conceitos de outros domínios, que não aqueles originados do *marketing,* os quais dominam as pesquisas sobre exportação. Esses autores postulam que contribuições de outras áreas, como, por exemplo, recursos humanos, poderiam aumentar a compreensão do comportamento exportador, principalmente por lidar com conceitos da psicologia e sociologia.

Nesse sentido, a literatura sobre aprendizagem organizacional é particularmente importante, pois não somente retrata os principais elementos dessas disciplinas, como contribui para expandir a noção de aprendizado presente nas teorias comportamentais de internacionalização, e em particular do modelo de Uppsala. Nesse modelo, o comportamento de internacionalização é resultante de um movimento de aprendizado que tem no auto-reforço do conhecimento (REZENDE, 2001) sua explicação geral. Em outras palavras, o modelo de Uppsala postula que, quanto mais a firma opera em um mercado estrangeiro, mais ela adquire conhecimento sobre esse mercado. E é esse conhecimento que permite avançar sua internacionalização. Nessa perspectiva, a internacionalização é um processo lento e gradual em que a empresa vai comprometendo recursos à medida que diminui a incerteza resultante do conhecimento adquirido.

Considerando situações em que a internacionalização poderia ser acelerada, alguns autores, tais como Forgsren (2002), Blomstermo e Sharma (2003), Petersen *et al* (2003), argumentam que as noções de conhecimento e de aprendizado como tratados pelo modelo de Uppsala têm capacidade explicativa bastante restrita. Forgsren (2002), por exemplo, apresenta argumentos opostos ao pressuposto central descrito acima, sugerindo relação negativa entre aprendizado e comportamento incremental. Desse modo, admite-se que o papel do aprendizado e do conhecimento nos processos de internacionalização não tem sido avaliado adequadamente, o que constitui uma lacuna na literatura a ser contemplada por pesquisas futuras (FORGSREN, 2002; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003; PETERSEN *et al*, 2003). Tendo em vista essas

alegações, a presente pesquisa seguiu as sugestões desses autores (p.exemplo, FORGSREN, 2002; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003; PETERSEN *et al*, 2003), os quais advogam a necessidade de discutir teoricamente o papel do aprendizado e conhecimento como explicações gerais para os processos de internacionalização.

Assim espera-se teoricamente, ao se apreciar como as referências sobre aprendizagem organizacional podem enriquecer conceitualmente as pesquisas em internacionalização, contribuir para a melhor compreensão do papel que o conhecimento e o aprendizado exercem na internacionalização de empresas. Essa contribuição reveste-se de caráter especial quando dirigida às empresas exportadoras brasileiras conforme proposta deste trabalho. Isto por que, embora reconheça-se o problema da aprendizagem organizacional enquanto um aspecto de relevância para a compreensão da continuidade nas exportações (ROCHA; FREITAS, 2005), as pesquisas nacionais ainda não incorporaram esse aspecto em suas análises.

O fato é que o modelo cognitivo da aprendizagem organizacional trata conceitualmente a aprendizagem em um sentido mais amplo do que aquele presente nas teorias comportamentais de internacionalização. Essas referências concebem que organizações aprendem sem necessariamente mudar o seu comportamento, e que empresas mudam seu comportamento sem necessariamente aprender (WEICK, 1973, 2004; HEDBERG, 1981; HUBER, 1991). Isso significa que firmas podem apresentar comportamento internacional sem incorporar uma nova base de conhecimentos, ou de que empresas podem incorporar uma nova base de conhecimentos sem adotar um comportamento que prossiga em sua internacionalização. Desse modo, levanta-se a seguinte questão: A permanência das empresas brasileiras nas exportações relaciona-se ao aprendizado organizacional ocorrido ao longo dessa trajetória?

Para responder tal pergunta, é necessário distinguir entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem, já que ambos os termos são, muitas vezes, utilizados como sinônimos (DI BELLA; NEVIS, 1998; FINGER; BRAND, 2001; SUN, 2003; ANTONELLO, 2005). Cabe destacar que, enquanto a aprendizagem organizacional refere-se aos processos desenvolvidos pelas empresas permitindo-lhes continuar operando em um determinado mercado, as organizações de aprendizagem são vistas como tipos específicos de organização que desenvolvem certas atividades no sentido de promover a aprendizagem de seus membros pela valorização da inovação e da mudança permanente (DI BELLA; NEVIS, 1998; HUYSMAN, 2001; SMITH; ARAUJO, 2001).

Finger e Brand (2001), por exemplo, definem a organização de aprendizagem como um ideal para o qual as organizações deveriam evoluir, a fim de responder às constantes transformações ambientais, sublinhando que a aprendizagem organizacional pode ocorrer sem que disso resulte uma organização de aprendizagem. Assim, as diferenciações entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem mostram, claramente, que a aprendizagem organizacional pode estar presente em qualquer tipo de organização, ao passo que as organizações de aprendizagem incorporam práticas específicas com o objetivo de adquirir flexibilidade e incitar a mudança organizacional permanente mediante a valorização da aprendizagem de seus membros.

Feita a distinção entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem, cabe sublinhar que a presente pesquisa concentrou-se na questão da aprendizagem organizacional, isto é, nos processos desenvolvidos pelas empresas que possibilitaram a sua expansão em direção aos mercados externos. A fim de avaliar como a trajetória de exportação relaciona-se ao aprendizado organizacional, abordaram-se dez casos de empresas do setor calçadista. Optou-se pela escolha desse setor, uma vez que tem registrado na média da indústria brasileira de manufaturados o maior incremento do coeficiente de exportações (NASSIF, 2003). Foram pesquisadas empresas que exportaram continuamente, aplicando-se aos dirigentes principais ou aos responsáveis pelo setor de comércio exterior entrevistas semi-estruturadas, as quais procuraram recuperar a história das empresas e sua trajetória de internacionalização.

O foco de análise buscou identificar quatro aspectos do comportamento de internacionalização de cada uma das empresas pesquisadas. O primeiro refere-se às causas responsáveis por manter as organizações exportando de forma contínua. O segundo diz respeito ao aprofundamento do comportamento de internacionalização, através do qual se procurou constatar se a trajetória de exportação implicava a adoção de formas mais avançadas de comprometimento de recursos ou de maior proximidade com os mercados externos. Considerou-se como tal aprofundamento a adoção de arranjos contratuais que aumentassem a presença das empresas nos países de destino. Dentre esses arranjos sobressaem não somente as formas de expansão internacional, tais como *joint ventures*, licenças, e ou criações de filiais, como também acordos ou promoções conjuntas com pessoas jurídicas ou físicas dos países estrangeiros.

O terceiro aspecto considerado na análise dos dados foi identificar se a continuidade nas exportações e ou o aprofundamento da experiência internacional relacionava-se a uma nova base de conhecimentos organizacionais detida pelas empresas. E por fim, se os conhecimentos organizacionais incorporados se pautavam nas práticas de aprendizagem. Vale reiterar que tais práticas dizem respeito à valorização e adoção de procedimentos de gestão que incitam à flexibilidade e ou a mudanças permanentes.

Em síntese, a pesquisa realizada analisou o envolvimento das empresas com as atividades internacionais, explicando a manutenção nas atividades exportadoras e ou o desenvolvimento do comportamento internacional mediante o conhecimento incorporado nessa trajetória, e se esse conhecimento implica a adoção e valorização das práticas que promovem o aprendizado dos seus membros. Assim sendo, detalha-se abaixo como a tese foi organizada, explicitando o conteúdo presente em cada capítulo.

1.2 Estrutura da tese

O presente trabalho foi organizado em dez capítulos, além desta introdução. Os dois capítulos seguintes discorrem sobre a revisão de literatura em aprendizagem organizacional e internacionalização de empresas. O capítulo 2, intitulado "o campo teórico da aprendizagem organizacional", delineia os fundamentos conceituais sobre aprendizagem. Uma vez concluído que todas as organizações têm capacidade de aprender porque ao longo de sua evolução podem se apropriar de novos conhecimentos e institucionalizá-los, envereda-se, no capítulo 3, pela literatura sobre internacionalização.

O capítulo 3, denominado de "aprendizagem e conhecimento em processos de internacionalização", contempla como a literatura sobre internacionalização insere em seu arcabouço os conceitos de aprendizagem e conhecimento, bem como examina em que medida as pesquisas brasileiras sobre internacionalização se apropriaram das discussões sobre aprendizado e conhecimento.

No capítulo 4, que parte da constatação da escassez dessas pesquisas em relação ao comportamento exportador, desenha-se o quadro conceitual da investigação. Isto é, constrói-

se teoricamente o objeto de pesquisa, elencando o problema e explicitando as definições-chave que nortearam a condução do estudo. Tendo como base esse quadro conceitual, elaborou-se o modelo teórico de referência necessário para a investigação de campo.

Essa investigação é detalhada no capítulo 5, o qual discorre sobre a metodologia utilizada na condução de pesquisa. Neste capítulo apresenta-se a caracterização, o quadro de referência epistemológico, o tipo de estudo realizado e a escolha do objeto empírico. Para finalizar, detalha-se a análise, relatando como se cotejou o quadro conceitual com a realidade empírica.

Os capítulos posteriores ao da metodologia referem-se à apresentação dos dados, sua análise e conclusão. Ao todo são seis capítulos, tendo como ponto de partida a caracterização do setor calçadista brasileiro e seu posicionamento no cenário internacional. Após a análise dos dados secundários, apresenta-se a trajetória de dez empresas desse setor, contemplando as condições organizacionais no inicío da trajetória de exportação, a sequência das ações organizacionais nos mercados externos e as condições finais do trajeto que correspondem ao momento da coleta de dados.

Os capítulos 7, 8, 9 e 10 detalham essas diferentes trajetórias que se mostraram associadas a tipos específicos de aprendizagem organizacional, bem como revelaram as causas capazes de manter as empresas atuando nos mercados internacionais. As causas identificadas referem-se a quatro conjuntos, a saber: conjunto 1- demandas de mercado, avaliação positiva dos gestores sobre lucratividade do negócio e ambiência institucional favorável; conjunto 2 - construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação; conjunto 3 - construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais integradas. Desse modo, constata-se que as causas são de natureza conjuntural e combinátória, demonstrando que o caminho de internacionalização é um complexo movimento composto de avanços e retrocessos na evolução das empresas nesses mercados. O capítulo 11 finaliza essa discussão e apresenta reflexões sobre as principais descobertas desta pesquisa, suas contribuições e limitações, bem como sugestões para investigações futuras.

2 RESGATE TEÓRICO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta a revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional, especificando as bases teóricas deste campo de investigação. Busca-se com esta revisão delinear um quadro conceitual que ofereça os fundamentos para guiar pesquisas empíricas sobre o tema. O presente capítulo se divide em três secções conforme relatado a seguir.

A primeira seção, denominada o "campo teórico da aprendizagem organizacional", apresenta os diferentes enfoques na abordagem deste fenômeno, indagando sobre a possibilidade de se desenvolver um enquadramento coeso e passível de verificação empírica. Avança-se tal discussão, na segunda seção. Como o próprio título sugere, o tópico analisa a literatura de aprendizagem organizacional, buscando elucidar as particularidades da aprendizagem e o que define os seus contornos enquanto um objeto teórico específico. Finalmente, a terceira seção, nomeada de "aprendizagem das organizações", explicita a dinâmica na qual ocorre a aprendizagem das organizações, concluindo que esse movimento resulta na criação de uma base de princípios, imagens e práticas denominada "conhecimento organizacional".

2.1 Organização do campo da aprendizagem organizacional

Diversos autores têm chamado a atenção para o crescimento dos estudos que tratam sobre o tema aprendizado organizacional e apontado para a possível constituição de um campo de pesquisa distinto de outros desenvolvidos pela teoria das organizações (SHRIVASTAVA, 1983; FIOL; LYLES, 1985; DOGSON, 1993; SMITH, 1997; DI BELLA; NEVIS, 1998; SMITH *et al,* 2001; DIEKERS *et al,* 2003). Nos anos 90[i], periódicos renomados dedicaram publicações especiais ao assunto (ver, por exemplo, Organization Science, 1991, Accounting Management, 1996, Organization Studies,1996), reforçando a agenda de discussão e pesquisa conjunta composta por pesquisadores de diferentes países. Dierkers *et al* (2003) informam que, em 1994, foi constituída, na Europa, uma *network* de estudiosos com o desafio de desenvolver uma compreensão exaustiva sobre aprendizagem organizacional. Desde então, as discussões passaram a girar em torno do sentido e do estado em que o campo vinha se delineando e os caminhos de sua expansão futura.

O interesse em torno desse assunto foi incorporado na pauta de discussão da academia brasileira. Tal mobilização foi devidamente observada por Loiola e Bastos (2003), que mapearam a produção científica nacional. Os autores, investigando artigos completos publicados nos principais periódicos da área de administração e anais dos dois mais importantes congressos científicos, no período compreendido entre 1997-2001, identificaram variação positiva de 128% na quantidade de trabalhos que versavam sobre o tema. Também constataram a presença de acadêmicos brasileiros que representam autores mais destacados dessa produção, tais como Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury e Roberto Ruas, tendo por base o exame das citações nas referências dos artigos pesquisados.

Apesar da constatação do crescimento dos estudos em aprendizagem organizacional, Loiola e Bastos (2003) revelam que as pesquisas comunicadas em congresso não foram transformadas em textos competitivos publicados nos periódicos brasileiros de renome. Tal fato demonstra que a produção do conhecimento no Brasil é ainda incipiente (RUAS; ANTONELLO, 2003; LOIOLA; BASTOS, 2003) e coincide com as principais deficiências também verificadas na agenda internacional, tais como escassez de trabalhos empíricos capazes de fomentar conceitualmente e promover o avanço desse campo de conhecimento (SMITH, 1997; SMITH *et al,* 2001; PRANGE, 2001; LOIOLA; BASTOS, 2003).

A crítica quanto à capacidade das pesquisas sobre aprendizagem organizacional em promover o avanço do conhecimento na área parece relacionar-se a um conjunto diverso de enfoques que guiam esses estudos. Elkjaer (2001), por exemplo, faz menção a duas perspectivas. À primeira o autor denomina perspectiva gerencial, a qual aborda a aprendizagem das organizações como uma ferramenta. Esse enquadramento busca desenvolver as habilidades cognitivas dos indivíduos para que possam, com maior facilidade, localizar problemas e reestruturar o seu pensamento no sentido de visualizar com maior clareza as relações causais entre fenômenos que impactam as organizações. Já a segunda perspectiva, intitulada prática situada, não se preocupa em trabalhar com os modelos ou mapas mentais dos indivíduos. Diferentemente, coloca o aprendizado como algo inerente que acontece nas organizações mediante a participação nos grupos de trabalho. O aprendizado é revelado na prática, que possibilita a construção de uma visão comum, a despeito das diferentes habilidades e das experiências e concepções particulares de cada participante.

Di Bella e Nevis (1998) também reconhecem enfoques diversos no tratamento da aprendizagem organizacional, descrevendo três modelos. O primeiro, denominado modelo normativo, guarda semelhanças com a classificação da perspectiva gerencial, feita por Elkjaer (2001). O modelo normativo pressupõe que o aprendizado, enquanto atividade coletiva, acontece somente quando mecanismos são deliberados para o fim de melhoria contínua das organizações. Esse modelo postula que a vida organizacional não é propícia ao aprendizado, porque as pessoas são limitadas no plano de sua racionalidade, das habilidades, conhecimentos e visões de mundo. Os normativistas identificam uma série de deficiências, tais como resoluções de problemas baseados na superstição, inabilidade para agir e coordenar, falta de liderança, dentre outras.

A outra perspectiva descrita por Di Bella e Nevis (1998) é intitulada desenvolvimentista e prefere visualizar as organizações passando por ciclos de desenvolvimento que determinam o seu estilo de aprendizado. Firmas estabelecem processos de aprender a partir de pequenas crises, durante as quais os indivíduos reinterpretam a história da empresa mediante a vivência de novas experiências e a visualização de experiências antigas como um arsenal de lições. Contrapondo-se a essa perspectiva, os autores elencam uma outra perspectiva, nomeada enfoque das capacidades, a qual reconhece o aprendizado como algo inerente às organizações, e postula que aprender é um processo contínuo e em andamento. O foco está em apreciar o aprendizado que existe e como está se transformando, ou os mecanismos pelos quais ele se realiza.

Embora haja diferentes enquadramentos no tratamento da aprendizagem organizacional, conforme descrito acima, eles parecem se localizar em duas grandes linhas de pensamento, denominadas por Addleson (1996) *Substância da Aprendizagem* e *Espírito da Aprendizagem*. Tanto a classificação de Elkjaer (2001) quanto a promovida por Di Bella e Nevis (1998) expressam uma dessas linhas, como explicitado a seguir.

As correntes de pensamento que, segundo Addleson (1996), aproximam-se da linha teórica da *Substância da Aprendizagem*, adotam os pressupostos de que os fenômenos organizacionais são tangíveis e observáveis, podendo o conhecimento ser identificado, classificado e categorizado. Nessa versão, acredita-se que a solução é descobrir o sistema e como ele trabalha ou se ajusta. Identificar os arquétipos relevantes é uma tarefa que auxilia na compreensão verdadeira de cada problema organizacional específico.

Por outro lado, as correntes que seguem a linha do *Espírito da Aprendizagem* partem da concepção de que o conhecimento está em realização e tem sua rota na hermenêutica ou compreensão interpretativa. Nessa orientação, há uma visão diferente sobre o que constitui o problema organizacional e as respostas a esses problemas. O foco é como as interpretações afetam a definição dos problemas e como eles são solucionados. Ao mesmo tempo, considera-se que a compreensão das pessoas é também social, porque a experiência é social e porque o interesse de alguém sempre inclui o interesse de outras pessoas. Quando os indivíduos percebem algo acontecendo ou decidem que alguma coisa é importante, as pessoas o fazem de acordo com sua experiência, pautadas por sua história social, sua cultura, tradição e pelos relacionamentos com outras pessoas. Nesse sentido, a compreensão que se tem dos problemas é naturalmente tendenciosa, cujos significados se constroem tendo por base os pré-julgamentos presentes na experiência dos indivíduos e na forma pela qual esses indivíduos se relacionam.

Ao elencar essas diferentes perspectivas, o que se pretende, neste trabalho, é sublinhar que a literatura em aprendizagem organizacional está sob influência de um conjunto contraditório de idéias na formulação sobre o aprendizado e de como abordá-lo. Essas várias concepções sugerem a dificuldade de se chegar a um consenso sobre o que o aprendizado organizacional é, ou por que ele ocorre. Acredita-se que a falta desse consenso não pode ser desconsiderada quando se trata de compreender o assunto, ou de investigar fenômenos guiados por esse referencial. Por isso, é necessário situar como o conceito "aprendizagem organizacional" tem sido apropriado em diversos estudos. Acredita-se que, ao se apreciarem os contornos que o demarcam como objeto teórico, será possível visualizar se a aprendizagem das organizações é passível de verificação empírica. Desse modo, a seguir, é apresentada a polêmica em torno da teoria em aprendizagem organizacional, posicionando este trabalho em relação a tal debate.

2.1.1 A teoria em aprendizagem organizacional - coesão ou fragmentação?

A falta de consenso sobre o significado da aprendizagem organizacional parece relacionar-se à ótica multidisciplinar de sua elaboração conceitual, em que, sendo a terminologia aplicada a diferentes domínios (SHRIVASTAVA, 1983; FIOL; LYLES, 1985; HUBER, 1991; DOGSON, 1993; CHILD, 1997; SMITH, 1997; CABRAL, 2000; SMITH *et al,* 2001), tais como economia, psicologia, sociologia (MAIER *et al,*2003, GHERARDI; NICOLINI, 2003, BOERNER *et al,*2003), dentre outros, torna-se difícil elaborar um conceito unificador (DOGSON, 1993; CROSSAN, 1999; SMITH, 1997).

A constatação de que a convergência conceitual não tem ocorrido é observada desde as primeiras tentativas de classificação da literatura (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983; FIOL; LYLES, 1985). E a concepção de que o campo é permeado pela confusão e tensões conceituais parece permanecer como questão ainda não resolvida (PRANGE, 2001), o que suscita a dúvida de qual caminho seguir quando se trata da construção de um quadro de referências capaz de conter lógica interna coerente e, ao mesmo tempo, preservar a diversidade presente no tema. Como conseqüência da heterogeneidade de conceitos, surge a inquietação sobre a plausibilidade de se ter uma teoria sobre aprendizado organizacional (SMITH, 1997; PRANGE, 2001), uma vez que não há um modelo teórico dominante ou que se estabeleça como principal referência e diretriz. Isso tem levado a afirmações de que a comunidade científica não produziu progresso intelectual discernível nesse campo do conhecimento (PRANGE, 2001).

Assim, advoga-se não haver acúmulo suficiente de conhecimento seja devido à fragmentação teórica fomentada por pressupostos ontológicos e epistemológicos de naturezas díspares (SMITH, 1997; SMITH; ARAUJO, 2001), seja devido à postura metateórica dos pesquisadores que expressam preocupação excessiva com a utilidade da teoria, a qual tende a ser concebida como representação fiel de um mundo objetivado (PRANGE, 2001). Esta observação alerta-nos para a concepção de que a utilidade teórica tem sido definida pragmaticamente, ensejando modelos normativos no tratamento da aprendizagem, o que coloca em segundo plano a construção teórica despretensiosa e, conseqüentemente, a compreensão global e genuína do que se quer entender.

A dificuldade de acúmulo de conhecimento pode ser imputada à complexidade do objeto (WEICK, 1991, 2004; CROSSAN *et al,* 1995), pois não há como pensar o aprendizado como algo simples, harmônico, que se estabeleça por relações simples de causa e efeito. Antes, ele é um processo ambíguo, permeado de oxímoros (CROSSAN, 1995; CABRAL, 2000; WEICK, 1991, 2004), e suas causalidades são plurideterminadas, com resultados nem sempre previsíveis ou desejados.

Weick (2004), por exemplo, aponta a dificuldade de se pensar o desenvolvimento de uma teoria sobre aprendizagem organizacional, levando-se em consideração tanto o plano teórico, como o empírico. No primeiro caso, reconhece os referenciais imprecisos tanto para o vocábulo organizações como as interpretações equivocadas sobre o verbo aprender, enfatizando que a palavra aprendizagem apresenta sentido tautológico e obscuro. A imprecisão dessa noção entrelaça-se com outras ainda menos precisas, tais como conhecimento, inteligência e memória organizacionais. Bontis *et al* (2002) sugerem que os termos conhecimento e aprendizado são intercambiáveis, e Spender (2001) realça a circularidade inerente às definições de conhecimento. Por sua vez, Alee (1997) chama a atenção para que ambos (aprendizado e conhecimento) conectam-se a outras questões da vida organizacional, tais como psicologia grupal, processos cognitivos individuais, formação social, comunicação, cultura e forças econômicas, somente para citar algumas. Assim, não há como desconsiderar quando esta autora adverte que pesquisar sobre aprendizagem é uma desordem.

Também críticas têm sido dirigidas quando se focaliza a organização como o elemento que aprende, pois considerá-la como unidade analítica do ponto de vista do aprendizado implica antropomorfismo, concebendo-a mais em sentido metafórico do que como objeto real (CROSSAN *et al,* 1995). Nesse sentido, um modelo de aprendizado organizacional necessitaria resolver o problema de conferir inteligência e capacidades a uma entidade não humana (KIM, 1993). Em outras palavras, esse dilema é traduzido pelas perguntas: As organizações podem realmente aprender? Qual a natureza específica desse aprendizado?(COOK; YANOW, 1996; WEICK, 1991, 2004).

Se, por um lado, as críticas acima descritas demonstram a dificuldade de demarcar o objeto da aprendizagem, por outro, tem sido notável a força com que o tema vem impregnando o mundo acadêmico e empresarial, especialmente a partir da década de 90. A aprendizagem

organizacional tem sido concebida com o propósito de incrementar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias de incerteza, com as empresas sendo chamadas a encorajar o trabalho em equipe, a capacidade de lidar com a diversidade, a busca da flexibilidade e do pensamento sistêmico.

Promulga-se que se deve romper com as maneiras tradicionais de pensar, fazendo emergir modelos mentais abertos para o inusitado, valorizando a auto-reflexão para se entenderem os padrões sutis que regem tanto os comportamentos pessoais quanto os organizacionais. Em geral, tem sido argumentado por diversos autores, tais como: Oliveira (2001); Lei *et al* (2001); Fleury e Fleury (2001); Ruas *et al,* (2005), somente para citar alguns, que as competências das empresas são desenvolvidas por processos de aprendizagem organizacional. De acordo com Fleury e Oliveira, "(...) o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem (...) o que lhe permite vantagem competitiva" (FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p.18).

Desse modo, a conjunção que coloca a aprendizagem das organizações como essencial na sociedade atual e fator decisivo à competitividade das empresas e as críticas que questionam a possibilidade de acúmulo de conhecimento na área, chegando-se mesmo a sugerir como utópica a construção de um quadro integrativo (SMITH, 1997), incitam o raciocínio em, pelo menos, duas direções. A primeira, de se pensar o aprendizado organizacional apenas como um modismo tão comum no campo da administração. Elkjaer (2001) reconhece que o conceito se tornou um chavão contemporâneo e, por isso, temporário. Ruas e Antonello (2003), mesmo constatando a atratividade do assunto, colocam a inquietação se a aprendizagem organizacional é um tema do tipo que decola, levando-nos, pois, a refletir sobre sua legitimidade científica.

Uma posição alternativa à suposição de que a aprendizagem organizacional seja, preponderantemente, um assunto passageiro nos estudos organizacionais nos é oferecida por Fischer (2001). O autor esclarece que, em administração, a moda faz parte do processo de difusão e de internalização de um conceito, sendo que a distinção entre o que é construído com solidez conceitual, apresentando resultados efetivos, daquilo que simplesmente é disponibilizado para consumo imediato, deve ser posto à prova pelo teste dos cientistas, que se realiza no enquadramento analítico pelo qual guiam seus estudos.

Cabe salientar que estudiosos, em sua tarefa de identificar, descrever e classificar os aspectos da aprendizagem organizacional, têm buscado representá-la como objeto abstrato e concreto, visando designar suas propriedades. Dentre essas reflexões, destacam-se, com vigor, aquelas que insinuam a impossibilidade da construção de uma teoria integrada sobre aprendizagem organizacional, o que impulsiona o nosso raciocínio em outra direção do que aquela de concebê-la especialmente como modismo: não deixar de considerar o contexto histórico em que ocorre a teorização organizacional, bem como o contexto intelectual que busca promover inovações conceituais no arcabouço científico (REED, 1999). Assim sendo, reconhece-se que algumas linhas intelectuais tendem a coadunar com as posições que rejeitam as estruturas teóricas generalizáveis e monolíticas, principalmente aquelas que tratam das questões relativas ao conhecimento. Os modelos de análise organizacional centrados nas narrativas do conhecimento, segundo Reed (1999, p.77), consideram que "o foco de pesquisa encontra-se na ordem interacional que produz a organização e os estoques de conhecimento por meio dos quais agentes se envolvem em práticas situacionais que constroem as estruturas que reproduzem as organizações".

Desse modo, a opção decorrente do modelo centrado nas narrativas do conhecimento concebe a aprendizagem organizacional não como um tema, mas um conjunto de temas que não só se constrói contra o *mainstream* do positivismo/funcionalismo, como é também emergente de uma sociedade que enfatiza preponderantemente a ambigüidade, a diferença e a fragmentação. Tal visão enfatiza o nível micro, defendendo agendas paralelas de pesquisa em contraposição ao corpo unificado de conhecimento e práticas sobre aprendizagem (SMITH, 1997; REED, 1999; PRANGE, 2001), porque afirma que a trajetória positivista ou funcionalista, no afã de buscar resultados ótimos aos problemas organizacionais, não logrou êxito na solução dos impasses das empresas contemporâneas (CLEGG; HARDY, 1999).

Mirvis e Maryland (1996) ilustram o fracasso da perspectiva normativa ao afirmarem que a corrente de DO (Desenvolvimento Organizacional), ao propor intervenções que facilitassem a flexibilidade no tocante aos recursos humanos visando promover mudanças organizacionais, não produziu os efeitos em grande parte das empresas que as utilizaram, sendo que a maioria dos programas de treinamento, tais como *role plays* e simulações, dentre outros, foram abandonados, muito embora não seja incomum atribuir esse fracasso à explicação convencional de que a burocracia é especialmente resistente a mudanças. A perspectiva das organizações de aprendizagem (decorrente da evolução da proposta de DO), caracterizadas

como aquelas empresas que criam estruturas e estratégias para facilitar a aprendizagem de todos os seus membros (DI BELLA, 1998; HUYSMAN, 2001; FINGER; BRAND, 2001), buscando transformar-se em empresas visionárias ou extraordinárias (COLLINS; LAZIER, 1996), também parece não ter avançado com a força que se esperava. Antonello (2005) afirma que a expressão organizações de aprendizagem tem caído em desuso porque poucas organizações parecem ter conseguido alcançar esse estágio, contribuindo para que a expressão "aprendizagem organizacional" seja empregada de maneira generalizada.

O uso dessa expressão, independentemente se a abordagem é de natureza prescritiva ou normativa, parece sugerir a convergência conceitual (aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem), abrindo espaço para enfoques pluralistas no tratamento da aprendizagem das organizações. O que se argumenta aqui é a necessidade de reconhecer que a ênfase colocada em um corpo de conhecimentos unificado e estável, capaz de propor soluções ou de descobrir como a realidade ou os sistemas trabalham e se ajustam, tem sofrido pressões para se deslocar em direção a novas formas de pensar sobre as organizações que não fossem aquelas baseadas em modelos amplamente aceitos ou legitimamente institucionalizados promulgados pela ciência normal[ii] (REED, 1999). Como afirma Lyotard (1993, p.3), "o saber muda de estatuto ao mesmo tempo que as sociedades entram na idade pós-industrial e as culturas na idade dita pós-moderna". Trata-se aqui da crise da razão, do sujeito, da totalidade, da verdade e do progresso. Da negação de uma racionalidade simples ou identidades bem definidas. O pós-moderno questiona a existência da grande teoria e se volta sobre a linguagem em uma vocação informática e informacional, cruzando muitas fronteiras disciplinares (LYOTARD, 1993; ALVESSON; DEETZ, 1999). Não há como negar que a aprendizagem organizacional seja um assunto que se tem desenvolvido em resposta aos desafios colocados pelas mudanças tecnológicas e pelas alterações da organização industrial expressas nos modelos alternativos às tradicionais burocracias (CLEGG; HARDY, 1999), e que vem fortalecendo suas raízes em um contexto histórico cujas certezas e pretensões atemporais e universalizantes, assim como a objetividade das ciências, têm sido severamente criticadas (LYOTARD, 1993; REED, 1999; ALVESSON; DEETZ, 1999).

Assim, a constituição do campo da aprendizagem organizacional, enquanto área de pesquisa, surge em um terreno de disputas, em que por um lado, busca-se desesperadamente uma teoria que o suporte (PRANGE, 2001), e por outro, rejeita-se tal enquadramento, defendendo como sua condição a diversidade expressa em narrativas particulares que enfatizam

preponderantemente as descontinuidades como identidade da sociedade atual (SMITH, 1997; REED, 1999; CLEGG; HARDY, 1999; PRANGE, 2001; ALVESSON; DEETZ, 1999).

Em que pese a importância do debate coesão ou fragmentação sobre o campo da aprendizagem organizacional, defende-se neste trabalho que tal dilema não invalida a existência de um objeto teórico passível de verificação empírica. Pelo contrário, esse debate torna-se frutífero à medida que as diversas elaborações conceituais fornecem a morfologia para a sua definição. Desse modo, considera-se pertinente apreciar a evolução das discussões de forma a identificar as principais âncoras conceituais que venham a definir o objeto teórico da aprendizagem organizacional. Com esse propósito, a seção seguinte apresenta as definições e características sobre a aprendizagem organizacional, para em seguida trazer algumas classificações da literatura sobre o tema, visando buscar as referências que venham a elucidar a especificidade de tal objeto teórico.

2.2 A literatura sobre aprendizagem organizacional

O aprendizado organizacional vem sendo, de maneira geral, concebido como um processo de fazer da empresa um ente capaz de imprimir constantes redirecionamentos a fim de ajustar-se a um ambiente em mutação acelerada, sendo um termo utilizado para descrever mudanças organizacionais que podem ocorrer em um ou mais níveis da organização (FIOL; LYLES, 1985; DOGSON, 1993; DI BELLA; NEVIS, 1998). A aprendizagem organizacional refere-se à superação dos aspectos disfuncionais que limitam a *performance* das empresas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; GARVIN, 1993; DI BELLA; NEVIS, 1998), criando condições para que sejam promovidas melhorias organizacionais. Organizações que aprendem são aquelas nas quais os seus membros têm capacidade de prever e identificar a influência das mudanças e, conseqüentemente, modificar sua visão de mundo para corrigir erros do passado, ou prospectar suas empresas para o futuro (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983; SENGE, 1990; GARAVAN, 1997).

A idéia de aprendizagem comporta a noção de que as organizações deveriam estar em estado contínuo de aprimoramento, tornando-se algo mais do que são no presente. Aprender é ganhar experiência (SHRIVASTAVA, 1983; LEVITT; MARCH, 1991; DI BELLA; NEVIS, 1998),

construir competências (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS *et al,* 2005; LEI *et al,* 2001), evitar os erros de outrora, tanto quanto reconhecer os atuais que desperdiçam e dissipam recursos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; DI BELLA; NEVIS, 1998), com a gerência sendo chamada a antecipar e reconhecer questões não respondidas ou resolvidas, utilizando e construindo habilidades para solucioná-las.

Levando-se em consideração as concepções acima descritas, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional é uma categoria capaz de conter todas as dimensões das mudanças organizacionais, uma vez que a capacidade de aprender das empresas iria desde as formulações estratégicas, estruturas organizacionais, processos de inovação, até o desenvolvimento de comportamentos proativos pelos diferentes grupos funcionais. As características do aprendizado estariam relacionadas tanto a escolhas racionais de dirigentes e grupos administrativos, quanto poderiam evoluir implicitamente por meio de objetivos não declarados, porque o processo de decisão não implica necessariamente ações propositalmente construídas, visto que também evolui de pequenas crises internas, da combinação de intenções racionais, de motivações idiossincráticas, bem como das disputas de poder que balizam o ciclo de vida organizacional.

As várias definições sobre aprendizado organizacional presentes na literatura enfatizam diferentes dimensões das organizações. Somente para citar algumas conceituações, a título de exemplo, vejamos. Para Simon (1953), o aprendizado organizacional é definido como o crescimento de *insights* e reestruturações bem-sucedidas dos problemas organizacionais pelos indivíduos sobre os elementos estruturais e de *performance* da organização. Dogson (1993), por sua vez, descreve-o como as maneiras que a firma constrói, suplementa e organiza o conhecimento e rotinas ao redor de suas atividades e dentro de sua cultura, bem como adapta e desenvolve a eficiência organizacional pela melhoria da utilização das habilidades de sua força de trabalho. Já Levitt e March (1991) consideram que o aprendizado organizacional realiza-se quando inferências retiradas da experiência são incorporadas nas rotinas que guiam comportamentos. O aprendizado organizacional é visto por esses autores como baseado em rotinas, dependente da história e orientado para metas**.** Argyris e Schön (1978) concebem a aprendizagem organizacional como envolvendo a detecção e correção do erro, processo que permite à organização realizar suas políticas e alcançar os seus objetivos. Já Di Bella e Nevis (1998) descrevem a aprendizagem como a capacidade ou os processos, dentro da organização, que a partir de sua experiência mantêm ou melhoram a sua *performance*.

O que se pode depreender dessas referências é muito bem descrito por Dogson (1993), ao afirmar que o aprendizado organizacional é um conceito dinâmico, capaz de unificar vários níveis de análise, tais como individual, grupal e corporativo, servindo para destacar a natureza da mudança contínua das organizações. Com isso, tem-se que os limites do campo da aprendizagem organizacional apresentam-se como maleáveis e tênues (DIEKERS *et al,* 2003), tendendo a se mover ao encontro de outras teorias em organizações.

Levando-se em consideração o conjunto dos estudos organizacionais, será evidente a sua contaminação pela noção de mudança que incorpora a aprendizagem e adaptação ao seu escopo. A noção de mudança e aprendizado encontra-se tão impregnada nas ciências humanas e sociais que é quase impossível conceber alguma teoria em organização sem ter implícitas essas noções. Conforme informam Fiol e Lyles (1985), mudança, aprendizado e adaptação são termos utilizados para referir-se aos processos pelos quais as organizações se ajustam a seus ambientes, sendo comum utilizá-los como sinônimos (CABRAL, 2000; FINGER; BRAND, 2001).

A superposição das noções de aprendizado e mudança indica a necessidade de se buscar a origem e diferenciação desses conceitos, sua localização e os pontos de convergência de seus significados, com o intuito de pensar a aprendizagem como um objeto claramente definido e, quem sabe, passível de mensuração. Desse modo, os seus enunciados poderiam ser reconhecidos por um conjunto de condições que envolvessem consistência interna e de verificação, as quais ofereceriam as bases para a legitimação de uma possível teoria. Crossan *et al* (1995) são contundentes ao afirmarem que sem a consistência da terminologia é difícil ou impossível acumular, reunir ou montar uma estrutura de conhecimento que envolva o tema aprendizado organizacional.

Tendo em vista a observação acima de Crossan *et al* (1995), a opção aqui feita é a de contemplar referências que buscaram entender ou classificar os estudos sobre aprendizagem organizacional. Isso não significou desconsiderar as referências de autores clássicos da literatura, tais como Argyris e Schön (1978), Cyert e March (1963) e March e Olsen (1975). Pelo contrário, eles se fazem presentes ao longo da exposição sobre o assunto, sendo consultados na íntegra de suas obras. Assim sendo, no tópico seguinte, a tarefa é a de definir os eixos conceituais que elucidam o objeto teórico deste trabalho, ou seja, a aprendizagem organizacional.

2.2.1 A análise da literatura sobre aprendizagem organizacional

A primeira tentativa de análise da bibliografia sobre aprendizagem organizacional data dos idos de 70[iii], mas foi a partir dos anos 80 que se procurou identificar, no pensamento das organizações, a presença da noção de aprendizagem que pudesse ser destacada como um elemento focal para a análise. Shrivastava (1983), em classificação da literatura, observou que o termo aprendizado girava em torno das idéias de adaptação, padrões no processamento de informação, desenvolvimento das teorias em uso e institucionalização da experiência; o que denominou de quatro distintas e contrastantes perspectivas que, associadas às contribuições de autores com tradições intelectuais específicas, se complementavam no entendimento da aprendizagem organizacional. Esse autor não pretendeu validar um conceito ou clarificá-lo; ao contrário, incorporou a idéia de que as organizações aprendem e postulou que as diferentes perspectivas podiam ser agrupadas em uma *framework* do que fosse o aprendizado organizacional.

Na concepção de Shrivastava (1983), a noção de aprendizado organizacional seria a síntese das idéias dos autores por ele identificados, os quais salientavam elementos conceituais para a pesquisa e sua aplicação ao processo de decisão estratégica. Depois do detalhamento de cada uma das perspectivas, o autor sintetiza que o aprendizado organizacional seria um processo diferenciado daqueles de natureza individual, embora os indivíduos fossem os meios pelos quais o aprendizado organizacional se efetivasse. E de que este pressupunha o compartilhamento de conhecimento, crenças e concepções sobre a realidade, sendo essa dinâmica influenciada por fatores contextuais tais como variáveis sociais, políticas e ou estruturais.

Na análise realizada pelo autor, nota-se claramente que, se por um lado os indivíduos são os principais agentes do aprendizado organizacional, por outro, este não pode ser confundido com a aprendizagem individual, embora seja comum abordar o aprendizado organizacional como metáfora do aprendizado individual (COOK; YANOW, 1996; DOGSON, 1993; WEICK, 2004), mesmo em se considerando que a inteligência individual não é a mesma do grupo e que as propriedades grupais não resultam da simples soma dos indivíduos (WEICK, 1973; ARGYRIS; SCHÖN, 1978; COOK; YANOW, 1996; ALEE, 1997). Assim, Shrivastava (1983) reconhece que o aprendizado ocorre em diversos níveis organizacionais, sendo

resultado das interações que geram a adaptação individual aos subgrupos funcionais, que, por sua vez, se ajustam ao nível da corporação.

A questão que aqui emerge é justamente como ocorre esse processo de adaptação entre os vários níveis. A princípio, é considerada uma seqüência de transposições baseadas na solução dos problemas que decorem de *stress* identificados entre metas e resultados ou conflitos entre indivíduos e grupos. O aprendizado se dá em resposta a problemas e dificuldades enfrentadas, ocorrendo de forma incremental e em progressão por pequenos ajustamentos dos indivíduos que, mediante um processo de questionamento, identificam erros, modificam suas concepções, crenças e pressupostos iniciais e partem para solucionar os *gaps* entre as metas desejadas e aquilo que foi realizado.

Os resultados dessa dinâmica seriam compartilhados coletivamente e validados de forma consensual, constituindo-se, pois, no aprendizado organizacional, uma vez que seria a organização o ente que selecionaria metas e variáveis ambientais, tanto externas quanto internas, no sentido de procurar soluções para os seus problemas. O aprendizado seria, assim, função das experiências adquiridas ao longo da história da organização que formariam a base do conhecimento sustentada pela relação das ações organizacionais e seus resultados. Shrivastava (1983) aceita que o aprendizado envolve a reorientação da visão de mundo dos decisores tanto quanto mudanças estruturais ou procedimentais nas organizações, incorporando como resultado novos conhecimentos que seriam institucionalizados nos sistemas de aprendizagem.

Se, por um lado, Shrivastava (1983) admite que o aprendizado organizacional possa ser visualizado por um *continuum* que envolve a progressão dos níveis indivíduo-grupo-organização, por outro, estudos posteriores denunciam que há pouco conhecimento sobre os processos de microaprendizagem que denotam a passagem entre os diferentes níveis (SMITH *et al,* 2001; LOIOLA; BASTOS, 2003), muito embora, seja constatada na literatura a preocupação em delimitar processos de conversão do conhecimento. Exemplos dessa tentativa encontram-se nas obras sobre gestão do conhecimento que têm no trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) uma das principais referências.

Antes, porém, de se aprofundar a discussão da relação entre aprendizagem individual e organizacional, o que se quer destacar, neste trabalho, é que a visão integrativa buscada pela

síntese de Shrivastava (1983) não foi capaz de delimitar claramente o conceito de aprendizado organizacional, por vinculá-lo endogenamente ao processo de decisão, às mudanças e às adaptações ambientais. Como conseqüência, a noção de aprendizado ficou subentendida nessas outras dimensões, o que, naturalmente, conduziria ao questionamento sobre a possibilidade de demarcar diferenças entre instâncias tão próximas.

Estabelecer as diferenças conceituais entre aprendizado, mudanças e adaptação não é tarefa fácil e se torna complexa, na medida em que adaptação e mudança se constituem em tópicos fortemente referenciados no conjunto dos estudos organizacionais, como, por exemplo, na teoria comportamental da firma (CYERT; MARCH, 1963), na teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 1982), nas organizações como sistemas (KATZ; KAHN, 1987), nos estudos contingencialistas (CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1973; MILES; SNOW, 1978) ou na gerência estratégica (ANSOFF, 1981; PORTER, 1991; MINTZBERG, 2003), dentre outros. O fato é que esses *approachs,* apesar de se diferenciarem nas soluções para o gerenciamento da relação organização-ambiente (PAWLOWSKY, 2003), estão de acordo que o critério último da organização é a sobrevivência de longo prazo ou seu crescimento e que, para realizá-los, as organizações devem promover o alinhamento ambiental no sentido de se manterem inovativas e competitivas (FIOL; LYLES, 1985), seja pela identificação das características ambientais e pelo desenho de arquiteturas compatíveis com seu ambiente, seja pelas escolhas estratégicas para o gerenciamento. Consensua-se nessas teorias que a adaptação ao ambiente decorre das mudanças organizacionais, que por sua vez significam aprendizado organizacional. Nesse sentido, o aprendizado organizacional implica adaptação ao ambiente.

As noções de adaptação, mudança e aprendizagem são tão associadas que Pawlowsky (2003), ao analisar diferentes tradições na literatura sobre gestão, elenca as principais concepções sobre mudança organizacional, identificando a noção de aprendizado em cinco *clusters* teóricos. Contudo cada uma dessas noções se apóia em uma perspectiva diferente, como retratado no QUADRO 1.

Anteriormente a Pawlowsky, nos idos de 70, quando Argyris e Schön (1978) propuseram a sua teoria sobre aprendizado, eles já haviam identificado que essa idéia estava implícita nas mais variadas concepções sobre as organizações e que o termo aprendizado organizacional funcionava no sentido de fazer compreensível a evolução da experiência das empresas. Ao

lidarem com o assunto, esses autores agrupam em seis categorias as maneiras tradicionais de conceber as organizações, destacando a noção de aprendizado associada a elas, assim como apontando autores dominantes em cada tendência, como explicitado no QUADRO 2. Essas seis categorias são, no ponto de vista de Argyris e Schön (1978), tipos ideais de uma extensa e complexa literatura em organizações, em que a concepção de aprendizado tem um importante significado em cada corrente do pensamento organizacional.

***Clusters* Teóricos**	**Aprendizado**
1-Perspectiva do processo de decisão e adaptação	É adaptação decorrente da procura problemística
2- Perspectiva da teoria dos sistemas	É adaptação via estruturas compatíveis a partir do entendimento da complexidade das relações dos sistemas
3- Perspectiva cognitiva e do conhecimento	É a interpretação da realidade de acordo com os sistemas cognitivos
4- Perspectiva cultural	É a interpretação da realidade de acordo com os valores, crenças e emoções. (Complemento da perspectiva cognitiva)
5- Perspectiva do aprendizado da ação	É um processo de reflexão da experiência que desencadeia novas ações e percepções

QUADRO 1- Principais concepções de aprendizado em clusters de teorias organizacionais
Fonte: Elaborado pela autora da tese, baseado em Pawlowsky (2003).

Também Fiol e Lyles (1985) dizem encontrar a noção de aprendizado dispersa e diluída em vários estudos que tratam do alinhamento ambiental, principalmente daqueles que compartilham do argumento de que a adaptação ao ambiente é a essência da gerência estratégica, pois esta é a chave para lidar com mudanças que ocorrem no ambiente e envolvem um contínuo processo de escolhas. Após a constatação de que a noção de aprendizagem está presente nos estudos em gestão desde que se adotou o paradigma dos sistemas (MIRVIS; MARYLAND, 1996); em uma perspectiva mais sofisticada, Miller (1996) postula que a noção de aprendizagem perpassa todos os eixos dos extremos das dimensões voluntarismo *versus* determinismo presentes nesses estudos. E, então, cria uma tipologia que descreve modos de aprendizado deste *continuum,* os quais são distinguidos pela limitação que se imputa ao pensamento e ação dos indivíduos.

As classificações feitas por Miller (1996), Pawlowsky (2003) ou aquelas apresentadas por Argyris e Schön (1978), Fiol e Lyles (1985) conduzem o leitor a visualizar o aprendizado como uma preocupação basilar das diferentes teorias organizacionais, principalmente das que tratam da mudança. Huysman (2001) também admite não ser incomum perceber a mudança das organizações como um resultado da aprendizagem, cuja questão como as organizações aprendem supõe o alinhamento da organização com o seu ambiente.

Teorias de Aprendizado Organizacional				
Concepção de organização	**Conceito de organização**	**Origem da noção de aprendizado**	**Concepção de aprendizado**	**Autores representativos**
Como grupo	Grupo de pessoas que interagem a partir de um senso coletivo	Psicologia social	Aplicado aos indivíduos em um contexto de grupo	Weick, Katz e Kahn
Como agente	Instrumentos para a realização de objetivos	Teoria da gerência	Melhoria da experiência na *performance* da tarefa e decisão	Barnard, Cyert e March, Simon
Como estrutura	Padrões estruturados de informação, trabalho e autoridade	Teoria da burocracia	Reestruturação em resposta ao ambiente	Blau, Perrow, Burns e Stalker
Como sistema	Entidades que se autodesenvolvem	Cibernética e teoria da informação	Auto-regulação por meio da detecção do erro e sua correção	Galbraith, Ackoff e Bateson
Como cultura	Pequenas sociedades criadas pelo compartilhamento de significados e esquemas cognitivos	Antropologia, etnometodologia, e fenomenologia	Processo significativo pelo qual membros se tornam membros de uma coletividade	Mead, Berger e Luckman
Como política	Grupos de interesse que controlam recursos e territórios	Teoria política	Processos de obter posições vantajosas via jogos e estratégias organizacionais	Selznick, Simmel e Long

QUADRO 2 - Categorização das teorias de aprendizado organizacional desenvolvida por Argyris e Schön
Fonte: Elaborado pela autora da tese, baseado em Argyris e Schön (1978).

Assim, a correspondência, nos estudos organizacionais, entre as noções de aprendizado, adaptação e mudança dão origem ao seguinte silogismo: 1ª premissa: adaptação implica mudança, 2ª premissa: mudança implica aprendizado, conclusão: logo adaptação implica aprendizado. Um silogismo é um argumento que decorre da lógica formal, e esta, ao tratar da relação entre as premissas e conclusão (PENA, 2002), não tem por foco a verdade das premissas. Isso significa que uma das premissas de um silogismo pode ser falsa sem, contudo, invalidar o argumento. Quando ocorre de uma das premissas ser falsa, está-se diante de uma conclusão igualmente falsa, mas que deriva de um raciocínio formalmente válido. Silogismos que têm como premissas proposições falsas levam a conclusões aparentemente verdadeiras, sem o serem.

O fato é que o silogismo acima identificado caminha para a máxima de que todas as organizações aprendem (KIM, 1993; DI BELLA; NEVIS, 1998; WEICK, 2004), obscurecendo aquilo que seria o caráter distintivo da aprendizagem organizacional. Um exemplo dessa confusão é que as empresas são vistas como ocupando diferentes posicionamentos de aprendizado. Se as burocracias aprendem tanto quanto outros modelos de organização (FIOL; LYLES, 1985; DI BELLA; NEVIS, 1998; WEICK, 2004), fica difícil entender os motivos pelos quais tanta importância tem sido dada à necessidade de

aprendizado ou de como esse aprendizado conduz a maiores vantagens competitivas. Dessa forma, defende-se, neste trabalho, que o silogismo 1ª premissa: adaptação implica mudança; 2ª premissa: mudança, aprendizado; conclusão: logo, adaptação implica aprendizado, necessita de uma apreciação mais profunda, no sentido de verificar a veracidade do conteúdo das proposições (lógica material). Acredita-se que tal apreciação possa ser elucidativa quanto às especificidades conceituais entre adaptação, mudança e aprendizado.

Deve ser destacado que a simbiose das noções aprendizado, mudança e adaptação não arrefeceu os ânimos daqueles que pretendiam esclarecer essa imbricação. Pelo contrário, motivou-os não só a buscar as diferenciações possíveis, quanto a verificar como o aprendizado, conceito principalmente desenvolvido pelas ciências humanas, poderia ser transposto para o campo organizacional e adequado a ele. Weick (1991), por exemplo, postula ser necessário olhar mais de perto as definições sobre aprendizado e as propriedades únicas da organização com o intuito de averiguar se elas possibilitariam a aplicação das definições sobre aprendizado, e o que este realmente significa do ponto de vista de compreender as organizações.

As contribuições da psicologia são esclarecedoras da dúvida acima manifestada por Weick (1991), dado que a pesquisa em aprendizado não só tem uma longa trajetória nessa disciplina, como muitos estudiosos no campo da gestão têm tratado a aprendizagem organizacional como aprendizagem individual em um contexto organizacional ou têm sugerido que as organizações aprendem do mesmo modo que os indivíduos. Desse modo, são elencadas, a seguir, as principais contribuições da psicologia, visando definir o que seja aprendizagem, no sentido de se buscar a veracidade das premissas do silogismo acima identificado.

2.2.2 Contribuições da psicologia no construto teórico da aprendizagem organizacional

Visando apresentar as principais contribuições da psicologia para o campo da aprendizagem organizacional, Maier *et al* (2003) explicam que o aprendizado é um modo de os organismos se adaptarem ao ambiente, porquanto não herdam pela evolução das espécies todas as habilidades necessárias a sua sobrevivência. Os autores esclarecem que aprender é algo arriscado e precário, porque os organismos não sabem ao certo como reagir ao ambiente

durante esse processo, podendo, inclusive, ser mortos antes de adquirirem as habilidades necessárias para sobreviver. Por essa delimitação, esses autores conceituam o aprendizado como um processo no qual transformações ocorrem no potencial ou na capacidade de realização comportamental dos indivíduos como resultado de suas experiências, sublinhando que, para tal, os aprendizes incorrem em erros e que somente por meio desses erros desencadeiam associações para os novos e possíveis princípios comportamentais.

Tendo em vista o exemplo acima, algumas observações devem ser feitas para que se possa compreender o impacto da psicologia no desenho das discussões sobre aprendizagem organizacional. Primeiro, o exemplo contém em suas entrelinhas referência a dois modelos puros nos quais a aprendizagem individual tem sido descrita tradicionalmente e que balizam as referências sobre aprendizagem das organizações, a saber: de um lado, o modelo behaviorista, e de outro, o cognitivista (FIOL; LYLES, 1985; CROSSAN *et al,* 1995; FLEURY, 2001).

No primeiro modelo, privilegia-se como foco de análise o comportamento que pode ser medido e ou observado e decorre dos estímulos ambientais que afetam o organismo aprendiz. Esse modelo postula que os indivíduos aprendem preponderantemente pela formação de associações entre estímulos e reações ou entre respostas e conseqüências via condicionamento emocional ou pela observação de modelos. São exemplos, no campo organizacional, comportamentos mais produtivos de empregados face a aumentos salariais, comportamentos de resignação frente ao medo de represálias ou, até mesmo, a imitação do comportamento de superiores, tendo em vista as recompensas aí implícitas.

A tradição comportamentalista supõe que os estímulos influenciam as percepções do organismo aprendiz, havendo, automaticamente, ação coerente com tais percepções (WEICK, 1973). Assim, enfatiza a aprendizagem pela mudança do comportamento observado sem privilegiar os conteúdos que provocaram tais modificações (SIMS, 2001; FLEURY, 2001; MAIER *et al,* 2003). Já o modelo cognitivo se preocupa com esses conteúdos, sugerindo que o comportamento humano não é o reflexo exato dos estímulos recebidos de uma dada realidade objetiva. Pelo contrário, o comportamento se constrói em função da percepção ou imagem da realidade que as pessoas têm (WEICK, 1973; GIOIA, 1984; DAFT; WEICK, 1984; FRIEDMAN, 2003; MARQUES, 2000). O ponto central é que as pessoas constroem sua visão de mundo e impõem sua ordem sobre a realidade objetiva (MIRVIS; MARYLAND,

1996; WEICK, 1973), sendo que a ação é dependente da atenção dirigida a determinados estímulos (WEICK, 1973). Isso significa que comportamentos devem ser considerados como respostas em busca de estímulos adequados para sua expressão (WEICK, 1973). Nesse sentido, a preocupação com o aprendizado está mais centrada nos mecanismos de processamento da informação ou de como as pessoas representam o mundo em termos de um modelo mental, ao qual aplicam regras e fazem inferências.

De uma forma bastante esquemática, pode-se dizer que o comportamento das pessoas, no modelo cognitivista, é concebido como sendo mediado por esquemas e *scripts*, sendo os primeiros uma estrutura que permite aos indivíduos atribuir significado às situações vivenciadas e o segundo, uma unidade de memória que os capacita a acessar eventos e dados específicos, a partir de uma ordenação de causas e efeitos (GIOIA; POOLE, 1984; MAIER *et al,* 2003; MARQUES, 2000). O relacionamento de ambos (esquema-*script*) envolve uma seqüência de operações que se traduz em modelos mentais, entendidos como os construtos de pensamento que afetam o raciocínio das pessoas e constituem a sua visão de mundo, podendo atuar tanto de maneira consciente como inconscientemente (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; KIM, 1993).

Cabe novamente ser mencionado que os modelos comportamentalista e cognitivista têm sido transpostos ao campo organizacional e influenciado o modo de pensar e abordar a aprendizagem das organizações, o que leva a contemplá-los de forma mais detalhada, visando identificar seus desdobramentos nas definições de aprendizado organizacional. O modelo comportamentalista, por exemplo, focaliza o comportamento da empresa e ou de seus membros como resultado da aprendizagem, adotando a definição tradicional na qual se entende por aprendizado uma mudança na *performance* ou um crescimento palpavelmente delimitado, decorrente do estímulo de uma situação que permanece essencialmente a mesma.

Weick (1973, 1991) é um dos críticos contumazes do modelo comportamental, argumentando que o mesmo não é apropriado a uma perspectiva centrada na aprendizagem propriamente dita. Isso devido às suas fragilidades em termos práticos da vida em sociedade, uma vez que não se pode determinar o estímulo exato que conduz a um determinado comportamento humano ou organizacional. As situações de estímulo nas organizações tendem a ser instáveis e mutantes, o que torna complicado estabelecer similaridades de estímulos e, por conseqüência, precisar o tipo de estímulo desencadeador do comportamento. O autor adverte

que, quando há fluxo, é rara a existência ou permanência do mesmo estímulo. E desse modo, pensar em aprendizado referindo-se preponderantemente às mudanças de *performance* parece ser uma falsidade do ponto de vista prático.

Para esclarecer melhor o significado em torno da noção de aprendizado e sua relação com o comportamento, é proveitoso retornar às contribuições da Psicologia descritas por Maier *et al* (2003). Esses autores sublinham que mudanças de comportamento podem decorrer de processos de maturação, como, por exemplo, crescimento geneticamente determinado dos sistemas nervosos ou das limitações ou constrangimentos situacionais, que incluem a falta de recursos, o que não implica associações mentais próprias feitas pelos indivíduos decorrentes de sua experiência.

Deve ser realçado que há muito já tem sido propalado que os comportamentos individuais podem ser determinados por uma série de outros fatores tais como habilidades, motivações, perfis psicológicos, idiossincrasias, dentre outros (ARCHER, 1990; BERGAMINI, 1990; CASADO, 1993), merecendo destacar, inclusive, a necessidade de afirmação ou aceitação social. Isso quer dizer que respostas para o mesmo estímulo podem mudar porque a resposta ocorre em situações sociais (WEICK, 1991). Não é incomum pessoas agirem contra o seu desejo ou vontade, simplesmente para serem aceitas em um grupo ou cumprirem determinada norma imposta, o que faz com que a importância dos valores da coletividade seja relevante para a determinação do comportamento.

A influência das situações sociais na conformação do comportamento também pode ser visualizada no campo organizacional, por exemplo, quando firmas adotam novas ações em função de restrições impostas ou oportunidades oferecidas por seu contexto, tais como incentivos governamentais, períodos de recessão ou desenvolvimento macroeconômico. O ambiente institucional é um dos elementos de pressão sobre o ambiente de tarefa (LAWRENCE; LORSCH, 1973) e do domínio organizacional (THOMPSON, 1976), levando empresas, e até mesmo populações delas, a promoverem o ajustamento a essas contingências, implicando, inclusive, isomorfismo estrutural (DI MAGGIO; POWELL, 1983). Nesse sentido, o contexto institucional, no qual as empresas atuam, constitui um conjunto de estímulos que pressiona a comportamentos semelhantes em uma dada indústria, podendo impulsionar a redirecionamentos e mudanças organizacionais.

A crítica de se associar diretamente mudança comportamental ao aprendizado vai além, se se considerar o caráter inerte das organizações. Isto é, as empresas tendem a emitir respostas constantes devido ao conjunto de rotinas (LEVITT; MARCH, 1991; NELSON; WINTER, 1982) que transformam entradas em uma seqüência padronizada, dificultando transformações dos comportamentos já adquiridos. As rotinas são hábitos, procedimentos padrões que perpetuam o que foi aprendido em um tempo passado, sendo lentas para mudanças (NELSON; WINTER, 1982; FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Considerando a rotina como sendo elemento central da vida organizada, Weick (1991) faz uma provocação, ao afirmar que as organizações são mais particularmente voltadas para a mesma resposta do que para diferentes comportamentos, o que implica uma seqüência de não aprendizado. O autor é claro quando afirma que a mesma resposta comportamental é explícita na observação das organizações como estruturas inertes e está implícita na concepção da organização enquanto um modelo racional, tendo em vista a limitação cognitiva dos seus dirigentes.

As reflexões de Weick (1991), buscando um significado para o aprendizado, continuam. O autor analisa seqüências alternativas de estímulo e resposta, admitindo que o mesmo estímulo possa gerar respostas diferentes, sem, contudo, significar que essas respostas constituam aprendizado. Isto se deve ao tempo de duração da mudança. Geralmente, uma mudança na resposta pode ocorrer somente para se ajustar a um período transitório ou de pouca importância para o organismo aprendiz, havendo pouco incentivo para que adquira um caráter mais permanente.

Além da importância da duração de uma resposta para que uma mudança possa se constituir em aprendizado, Weick (1991) alerta que uma mesma resposta pode se intensificar. Isto porque a mudança de estímulo recebida desencadeia um esforço para desfazer ou manipular as possíveis alterações que decorreriam desse estímulo. Com isso a organização busca uma situação mais próxima daquilo com que pode lidar. Desse modo, as organizações agem com velhos aprendizados, provando-os adequados mesmo reconhecendo a mudança ambiental. A partir desses argumentos, o autor apresenta a inquietante dúvida de que talvez as organizações não sejam construídas para aprender, e, se o forem, provavelmente o aprendizado tenha um significado diferente daquele presente no modelo comportamental, o que suscita a

necessidade de um novo enquadramento analítico para o desenvolvimento desse conceito, ajustando-a às propriedades da organização.

Cabe ressaltar que não é intenção aqui discorrer sobre o comportamento humano nas organizações, nem aprofundar as diferenças ou elencar os vários modelos de aprendizagem presentes na psicologia, mas constatar que sua tradição e os modelos cognitivista e comportamentalista marcam presença nos estudos sobre aprendizagem organizacional (FIOL; LYLES, 1985; CROSSAN *et al,* 1995; FLEURY, 2001) apresentando impactos em pelo menos duas instâncias no tratamento conceitual. O primeiro, na distinção do aprendizado em relação às noções de adaptação e mudança. E o segundo, diferentemente, obscurecendo a dimensão coletiva do aprendizado, uma vez que toma o nível individual como um modelo para o organizacional, conforme será esclarecido no decorrer deste trabalho.

No que diz respeito à definição do aprendizado, as críticas feitas ao modelo comportamental apontam para a inaproveitabilidade de se equacionar diretamente mudança comportamental com aprendizado (FIOL; LYLES, 1985; WEICK, 1991, 2004), sublinhando o modelo cognitivo como alternativa para se buscar a especificidade do conceito aprendizagem. Postula-se que tal modelo consegue de maneira mais precisa estabelecer a distinção conceitual entre aprendizado e mudanças (WEICK, 1991; COOK; YANOW, 1996).

Fiol e Lyles (1985) não só reconhecem a importância do modelo cognitivo, como o utilizam para desfazer os equívocos em torno das noções de aprendizado e adaptação/mudança, concluindo que o aprendizado é o desenvolvimento de *insights,* do conhecimento e das associações entre ações passadas e a eficácia dessas ações no tempo presente, bem como a sua adequabilidade ao futuro. E, por outro, a mudança como a habilidade para fazer ajustamentos incrementais como resultado das transformações do ambiente ou das metas da empresa.

O ponto de vista acima – de que, para haver aprendizado, é necessária a incorporação ou o desenvolvimento de conhecimentos, que podem ou não redundar em comportamentos observáveis – parece ser adequado à natureza das organizações e encontra diversos adeptos. Como, por exemplo, Huber (1991), que admite que uma entidade aprende se, por meio do processamento de informação, a extensão de seu comportamento potencial é modificada, tanto se for uma pessoa, uma indústria ou uma sociedade. Ou Duncan e Weiss (1979), que focalizam o conhecimento como o resultado do aprendizado. Nessa perspectiva, o

aprendizado é o processo dentro da organização pelo qual o conhecimento sobre o relacionamento ação-resultado e os efeitos do ambiente sobre esses relacionamentos são desenvolvidos (FIOL; LYLES, 1985; WEICK, 1991; HUBER, 1991).

Di Bella e Nevis (1998) também compartilham da idéia de que a aprendizagem é mais do que adaptação, afirmando que o aprendizado envolve a concepção que a organização possui sobre a sua experiência ao longo de sua história. Dessa forma, o aprendizado se apresenta em antinomia à adaptação, que significa pontualmente ajustes ou mudanças comportamentais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; FIOL; LYLES, 1985), sem necessariamente implicar o movimento que incorpora e integra a compreensão dos fatos e situações vivenciadas.

Assim, ao se retomar o silogismo: 1ª premissa: adaptação implica mudança; 2ª premissa: mudança, aprendizado; conclusão: logo adaptação implica aprendizado; conclui-se que, apesar de ser um raciocínio formalmente válido, não o é em termos da veracidade do conteúdo da segunda proposição. Isto é, tomando por base o modelo cognitivo, adaptação implica mudança, mas nem toda mudança implica aprendizado, logo, nem toda adaptação implica aprendizado.

Tendo em vista a conclusão acima e a admitindo como argumento norteador deste trabalho, faz-se necessária a observação de que, em muitos casos, o comportamento forma a base do aprendizado (WEICK, 1973; MAIER *et al,* 2003), visto que o entendimento ou compreensão do fenômeno ocorre após o comportamento realizado. O reconhecimento de que a aprendizagem pode ser fruto da ação desencadeada também é compartilhado por autores tais como Feldman e March (1981), quando admitem que muito da informação usada para justificar uma decisão é interpretada depois da decisão efetivada. E, por outro lado, alertam que informações absorvidas pelas organizações representam, na maioria das vezes, pouco impacto sobre essas mesmas decisões.

Assim, levando-se em consideração que conhecimentos, muitas vezes, decorrem dos comportamentos realizados, é forçoso visualizar que o confronto entre cognição e comportamento não implica no campo organizacional necessariamente excludência, podendo ser tratados a partir de uma síntese. Crossan *et al* (1995) sugerem que poderia ser mais proveitoso para a pesquisa verificar a inter-relação da cognição e do comportamento no

processo de aprendizagem, advogando que aprendizado realmente efetivado refere-se a mudança cognitiva e comportamental, por eles denominado aprendizado integrado. Adotando-se esse ponto de partida, poder-se-ia visualizar por que mudanças comportamentais não conduzem a cognitivas e vice-versa, identificando os fatores impeditivos na realização do aprendizado.

Neste trabalho, compartilha-se da posição de Crossan *et al* (1995) e se adota a idéia de que não há uma hierarquia entre cognição e ação, ou entre interpretação e ação, sendo possíveis tanto racionalidades *ex ante*, pautadas em motivações, aspirações, ou metas e objetivos dominados conscientemente, quanto racionalidades *ex post*, que revelam aos agentes seu sentido e significação. Se por um lado mudanças comportamentais podem ou não estar associadas ao aprendizado, com certeza o aprendizado requer mudanças no acervo de conhecimento e das interpretações feitas pela organização. Em primeira instância, essa mudança inicia-se com uma nova forma de pensar dos indivíduos, que se expressa por interpretações diferentes das usuais sobre as questões com as quais a empresa se depara, tanto no seu ambiente externo quanto interno.

Uma vez definida a especificidade do aprendizado conforme descrito acima e incorporada tal definição no escopo deste trabalho, cabe distinguir as diferentes dimensões do aprendizado para que se possa delimitar o que seja aprendizado organizacional. Huysman (2001) sublinha que uma das maiores controvérsias é a diferença entre aprendizagem individual e organizacional, sendo difícil definir a segunda sem incorporar a primeira. O objetivo, portanto, da subseção seguinte, é o de visualizar a posição dos indivíduos na temática para diferenciar a aprendizagem individual da aprendizagem organizacional e como se relacionam.

2.2.3 Indivíduo e organização no construto aprendizagem organizacional

A importância dos indivíduos na elaboração do construto aprendizagem organizacional é reconhecida de forma unânime na literatura. O argumento básico é que, embora as organizações possam aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, não podem prescindir de todos eles (KIM, 1993; FRIEDMAN, 2003; HUYSMAN, 2001), o que tem colocado a aprendizagem individual não só como condição necessária ao aprendizado das

organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; GARAVAN, 1987; SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), mas como um modelo para a aprendizagem organizacional (CROSSAN *et al,* 1995; COOK; YANOW, 1996; HUYSMAN, 2001; WEICK, 2004).

Em todas as abordagens da literatura ou classificações identificadas neste trabalho, torna-se evidente que as organizações aprendem pela interface do comportamento individual com as estruturas organizacionais, sendo os indivíduos os agentes estruturantes e elementos decisivos na conformação do aprendizado organizacional. Cabe ser salientado que o aprendizado individual tem sido incorporado na literatura em gestão, englobando, pelo menos, três instâncias. A aquisição do conhecimento de saber (o quê), a habilidade para fazer (saber como) e habilidade para articular conceitos e experiências (saber por quê).

Alguns autores, tais como Argyris e Schön (1978), Senge (1990), Garvin (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), claramente enfatizam a importância da experiência dos indivíduos nos processos de aprendizado organizacional, sublinhando a necessidade de que se engajem na reflexão de suas ações para que possam melhorá-las. Para Garvin (1993), o aprendizado organizacional pode ser traçado em três estágios. O primeiro estágio é o cognitivo: os membros da organização devem ser expostos a novas idéias, expandir seus conhecimentos e começar a pensar diferentemente. O segundo é comportamental, novos valores e normas começam a ser internalizados. Por fim, o terceiro estágio, no qual as mudanças de comportamento conduzem a melhorias no resultado da empresa. Já Nonaka e Takeuchi (1997) incluem os altos padrões intelectuais, senso de compromisso para criar o mundo com perspectiva própria, grande variedade de experiências tanto dentro quanto fora das organizações, habilidade de comunicação e abertura para debates.

Senge (1990) é contundente ao afirmar que as deficiências de aprendizagem das organizações estão relacionadas às estruturas que incitam os indivíduos a se concentrarem apenas em sua função, não sendo capazes de ver que resultados extrapolam seus próprios limites. Isso leva indivíduos e grupos a desenvolverem comportamentos reativos, limitando-se a horizontes de curto prazo. Se, por um lado, é valorizada a experiência direta como fonte do aprendizado, essa mesma experiência deve ser reconceitualizada, pois é ela fonte da acomodação e do mito da equipe administrativa, em que se trabalha muito bem com o grupo desde que com questões rotineiras. O autor ressalta que, quando há polarização de opiniões nessas equipes, a tendência

é de os indivíduos procurarem culpados, esquivando-se de uma auto-reflexão crítica, que possa apontar como a própria pessoa contribuiu para alguma falha.

Em sua análise sobre o aprendizado organizacional, Senge (1990) continua explicando que a capacidade de aprender das organizações está em desenvolver esquemas conceituais que capacitem os indivíduos a visualizarem que seus atos produzem conseqüências de longo prazo. Para isso, eles têm de se libertar do próprio raciocínio, buscando o pensamento sistêmico, ou seja, em suas palavras a "capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento" (SENGE, 1990, p.51).

Argyris e Schön (1978) afirmam que o aprendizado humano deve ser entendido como uma construção, teste ou reestruturação de certos tipos de conhecimento que os indivíduos carregam ao longo de suas vidas. Para eles, toda ação deliberada tem uma base cognitiva que reflete certas normas, concepções e visões de mundo, funcionando como uma validade geral, à qual denominam teorias de ação. Assim, as pessoas sustentam teorias de ação que são estruturas lógicas que as capacitam a compreender tanto o próprio comportamento como o comportamento alheio. A teoria de ação é um complexo sistema de regras que diz respeito a como as pessoas raciocinam sobre si mesmas e sobre os outros, sendo classificadas em teorias em uso e teoria esposada.

A teoria esposada é um conjunto de argumentos mentais desenvolvidos pelos indivíduos que legitimam as suas ações perante si e os outros. Quando alguém é chamado a responder como e por que agiu de determinada maneira ou mesmo como agiria sob determinadas circunstâncias, a resposta geralmente dada é a teoria esposada, ou seja, um argumento que justifica as ações passadas ou a serem tomadas. Entretanto, Argyris e Schön (1978) são contundentes ao afirmarem que a teoria que realmente guia as ações individuais pode ou não ser compatível com a teoria esposada. Isto é, as teorias em uso são aquelas que realmente se expressam no comportamento humano, por meio das ações construídas no cotidiano.

Desse modo, Argyris e Schön (1978) assinalam a possibilidade de incoerência entre a teoria esposada e a teoria em uso, ou seja, entre a maneira como as pessoas pensam que agem e a forma como realmente agem. Isso devido à tendência dos indivíduos de evitarem olhar para si mesmos, esquivando-se de uma autocrítica. Assim sendo, para esses autores, o aprendizado não é essencialmente uma questão de motivação, mas sobretudo como as pessoas raciocinam

e como aplicam esse raciocínio ao planejamento e execução de suas ações. Nas palavras de Argyris (1998, p.83), as pessoas "precisam refletir criticamente sobre o seu próprio comportamento, perceber o modo como muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização e então mudar sua conduta".

As idéias de todos os autores acima referenciados (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; GARVIN, 1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ARGYRIS, 1998) são congruentes na concepção de que os indivíduos devem reformular suas maneiras de pensar por um processo de questionamento permanente que incita nova visão de mundo e das organizações. Trata-se de indagar não só sobre o próprio comportamento, mas sobre as formas de se pensar, avaliando se os padrões atuais são compatíveis com o projeto de aprimoramento contínuo.

O ponto de partida utilizado para construir essas indagações é o da aprendizagem experiencial que define o aprendizado como ganhar conhecimento e compreensão por meio da experiência cotidiana, fruto dos dilemas com os quais os indivíduos se deparam e que, por sua vez, alimentam um processo de questionamento. Assim, cada pessoa, ao ter uma experiência concreta, acaba fazendo inferências sobre a validade de suas observações, alimentando, pois, uma série de perguntas que as incentivam a buscar novas soluções para os problemas vividos.

Apesar de a aprendizagem experiencial se constituir na base pela qual o aprendizado individual tem sido contemplado, tal concepção tem recebido várias críticas, pois argumenta-se que o seu foco não explicita o papel da memória no processo de aprender (KIM, 1993). A memória é a faculdade de reter e evocar as experiências do passado e, no caso da aprendizagem, de trazer à tona tais eventos no sentido de confirmá-los ou não. Isto é, para haver aprendizado, ou incorporação de novos significados, é necessário invalidar significados passados, fazendo uma distinção entre estoque de memória e estruturas ativas que afetam o processo de pensamento e ação. Daí a assertiva de Hedberg (1981) de que o aprendizado pressupõe o desaprendizado.

Para entender a relação entre o papel da memória e do processo de aprendizado, Kim (1993) recorre ao conceito de modelo mental, advogando que tal conceito supre a lacuna entre o aprender e o desaprender. O conceito de modelo mental, para esse autor, joga um papel ativo sobre aquilo que o indivíduo vê e faz, pois refere-se a sua visão de mundo e aos entendimentos implícitos e explícitos sustentados por essa visão. Desse modo, os modelos

mentais representam mais do que um conjunto de idéias, consistem em memórias que armazenam significados, prescrevendo um ponto de vista para possíveis cursos de ação.

Outra crítica feita ao ciclo da aprendizagem experiencial refere-se à focalização na solução de problemas ou correção de desvios. A ênfase dada a esse ponto desconsidera que experiências bem-sucedidas também podem produzir impacto na mudança do repertório de significados. Além disso, o foco da aprendizagem experiencial pressupõe que todo aprendizado conduz à melhoria da *performance* individual. Assim, não tem sido incomum definir o aprendizado individual como aumento na capacidade de um indivíduo realizar ações eficazes (KIM, 1993), e o aprendizado organizacional como a capacidade da organização em efetuar ações que promovam melhorias, desconsiderando que o aprendizado nem sempre conduz a um verdadeiro conhecimento. Pode-se incorretamente aprender e também aprender o que é incorreto, o que significa que nem todo aprendizado conduz necessariamente a melhorias da *performance*, podendo inclusive ser disfuncional (HUBER, 1991; LEVITT; MARCH, 1991; MARCH; OLSEN, 1975).

Em que pese o reconhecimento de que o aprendizado individual possa ser disfuncional, também há de se admitir que, no caso das organizações, o que interessa é justamente torná-lo aproveitável. A aprendizagem individual só adquire sentido para as organizações se possibilitar melhorias em suas práticas. Caso contrário torna-se inócua, pois, se uma pessoa aprende e não põe em prática tal aprendizado, perde-se o significado social desse repertório em uma possível capacitação organizacional. O importante na discussão sobre as conseqüências do aprendizado individual não está em reconhecer a diferença se a aprendizagem é um processo ou resultado (PRANGE, 2001; HUYSMAN, 2001), pois, na área de administração, o resultado é sempre fundamental, mas de esclarecer que resultados sem aprendizagem ou conhecimento incorporado parecem se tornar bastante efêmeros, o que pode não produzir impacto na sobrevivência das empresas ao longo do tempo.

Por outro lado, o aprendizado individual, por si só, não permite a aprendizagem no nível organizacional. Isto é, indivíduos podem aprender sem que a organização tenha aprendido (KIM, 1993; CROSSAN *et al,* 1995). Em outras palavras, apesar de os indivíduos estarem constantemente agindo e observando suas experiências, nem todo aprendizado individual tem conseqüências organizacionais (CYERT; MARCH, 1963; KIM, 1993). Isso se deve a uma série de fatores, muito bem explicitados por Cyert e March (1963), quando reconhecem a

existência de um ciclo de aprendizado organizacional incompleto que decorre dos seguintes motivos: porque o aprendizado individual não tem efeito na ação desse mesmo indivíduo, devido às limitações do papel do indivíduo na organização, pela ambigüidade de suas ações, ou porque o indivíduo não soube estabelecer claramente o significado entre relações causais.

Para se tornar organizacional, o aprendizado individual precisa ser transportado a uma dimensão coletiva. Isto é, há de se converter o conhecimento individual em capacitação ou conhecimento organizacional. O fato é que a organização se coloca como um elemento que facilita ou restringe tal conversão. Quatro fatores contextuais têm sido apontados como elementos facilitadores da absorção da aprendizagem individual pela organização, dentre eles, cultura que conduza ao questionamento e à aceitação das diferenças, estratégia que permita flexibilidade, bem como da estrutura que facilite a inovação e novos *insights* (FIOL; LYLES, 1985; CROSSAN *et al,* 1995; FINGER; BRAND, 2001). Outros aspectos também têm sido considerados, como, por exemplo, a liderança que promove e conduz ao diálogo (SENGE, 1990; DRUMMOND, 1997; SADLER, 2003,) e o poder interno mais eqüitativo (PFEFFER, 1981). De acordo com Fiol e Lyles (1985), esses fatores têm um relacionamento circular tanto com o aprendizado individual quanto com o organizacional.

A partir das considerações acima levantadas depreende-se que as organizações aprendem pela interface do comportamento individual com as estruturas organizacionais. Logo, não há aprendizado organizacional sem aprendizado individual. Ressalta-se que a analogia aprendizado individual – aprendizado organizacional só é possível quando se consideram as organizações como fenômenos sociais, cuja estrutura é erigida pelos papéis socialmente desempenhados (BERGER; LUCKMAN, 1986). O eixo básico para essa comparação é que a aprendizagem se efetua por intermédio dos indivíduos, mas que se cristaliza nas rotinas e ações organizacionais.

Dessa forma, o aprendizado organizacional é apreendido pelo processo que absorve o conhecimento dos indivíduos expresso em suas práticas do escopo da empresa, que, por seu turno, respondendo ao ambiente, produz efeitos retroativos sobre a forma de pensar dessas pessoas. Nesse sentido, o aprendizado individual pode promover o aprendizado organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983; FIOL; LYLES, 1985; SENGE, 1990; DOGSON, 1993; KIM, 1993; GARVIN, 1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FRIEDMAN, 2003), desde que incorporado em propriedades organizacionais

legitimamente reconhecidas. Para se tornar organizacional, o aprendizado individual necessita ser compartilhado e incorporado às imagens das organizações sustentadas por seus membros em um senso coletivo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Caso contrário, poderá haver aprendizado nas organizações e não das organizações (CROSSAN *et al,* 1995), isso porque o agregado tem propriedades que não possuem correspondência no nível individual (WEICK,1973; COOK; YANOW, 1996).

Embora seja comum tratar o aprendizado organizacional tomando-se o aprendizado individual como modelo (COOK; YANOW, 1996; WEICK, 2004; HUYSMAN, 2001) e atribuir-lhes o mesmo significado (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; KIM, 1993), seu processo é fundamentalmente diferente. Conforme nos informa Cook e Yanow (1996), o aprendizado organizacional não é nem o aprendizado individual nas organizações nem os processos empregados pelos indivíduos separadamente. Assim, a seguir aprofunda-se a compreensão sobre essa diferença, abordando o aprendizado das organizações.

2.3 O aprendizado organizacional como dinâmica e o conhecimento como seu produto

Nas subseções anteriores deste trabalho, apresentou-se a idéia de que o aprendizado das organizações, apesar de guardar o mesmo significado do aprendizado individual, difere em natureza, dadas as propriedades do agregado coletivo (WEICK, 1973; ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CROSSAN, 1995, 1996; COOK; YANOW, 1996), que estão além de como os indivíduos aprendem nas organizações (DI BELLA; NEVIS, 1998). Também afirmou-se que a literatura não incorpora tal noção de maneira definitiva, sendo comum considerar o aprendizado organizacional ora como os indivíduos aprendem no contexto das organizações, ora, ao explorar as teorias sobre aprendizado individual e aplicá-las às empresas, concebendo-o mais como metáfora do que situação real (COOK; YANOW, 1996; WEICK, 2004; CROSSAN *et al,* 1995).

A crítica a utilizar metáforas para a compreensão das organizações não é algo novo (WALSH; UNGSON, 1991) ou exclusivo da aprendizagem organizacional e tem sido aplicada desde que se apropriou da imagem da organização enquanto organismo biológico (MORGAN, 1996). O

problema do antropomorfismo da organização reiteradamente aparece nos estudos de gestão, mesmo reconhecendo-se procedimentos teóricos para evitar tal impropriedade.

Walsh e Ungson (1991), por exemplo, afirmam que o antropomorfismo, por um lado, tem origem nos excessos de generalização das informações, dificultando a clara compreensão de um conceito e, de outro, devido a informações irrelevantes que são tomadas como centrais, sem necessariamente serem. Para esses autores, a superação desses erros é obtida ao se acatar que duas entidades são similares na forma e diferentes no funcionamento, explicitando tais diferenças e semelhanças. No entanto, nota-se que somente esses esclarecimentos não têm sido capazes de estabelecer o sentido específico da aprendizagem das organizações, tanto quanto de suas interfaces com os outros níveis (individual e grupal). Grande parte do debate na literatura sobre aprendizagem parece dirigir-se à questão sobre se a organização realmente pode aprender. Prange (2001, p. 45), por exemplo, afirma que "um dos maiores mitos em aprendizagem organizacional é provavelmente a questão quem aprende, ou seja, o modo pelo qual a aprendizagem pode ser considerada organizacional".

Muito dessa confusão parece relacionar-se à dificuldade de se conceber a organização em sua realidade de processo, em que não existe um *quem*, mas interações que ocorrem entre os indivíduos e que manifestam um padrão próprio, o qual permite o controle daqueles mesmos relacionamentos. Adotar esse ponto de vista pressupõe aceitar a presença de elementos instituintes e, ao mesmo tempo, a realidade instituída da organização.

Para não incorrer no problema do antropomorfismo, há de se reconhecer que as organizações aprendem somente através dos indivíduos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CROSSAN *et al,* 1995; SENGE, 1990) e, embora estes vêm e vão e a liderança mude, a organização enquanto entidade pode preservar certos comportamentos, mapas mentais, rotinas, normas e valores que sobrevivem ao longo do tempo (DAFT; WEICK, 1984; CROSSAN *et al,* 1995; FIOL; LYLES, 1985; LEVITT; MARCH, 1991; ARGYRIS; SCHÖN, 1978; DI BELLA; NEVIS, 1998). Isto é, apesar de não terem mentes ou cérebros como os indivíduos, as organizações apresentam estruturas cognitivas ou de conhecimento. A suposição básica é de que essas estruturas referem-se a compreensões compartilhadas definidoras de relacionamentos esperados quanto aos objetivos, às causas e seus efeitos sobre as mesmas relações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; WEICK, 1991; DI BELLA; NEVIS, 1998; LYLES; SCHWENK, 1992).

Assim sendo, a interpretação é o elemento crítico (BERGER; LUCKMAN, 1986; WEICK, 1973, 2004; COOK; YANOW, 1996) que permite organizacionalmente o desenvolvimento de um fazer sentido para si e para os outros (WEICK, 1995), em que o aprendizado diz respeito ao fluxo de interatos que aciona a institucionalização das regras cotidianas de conduta. Por seu turno, o conjunto legitimado dessas regras re-informa a práxis e o sentido que os indivíduos lhe atribuem. Caso não ocorra a institucionalização dos significados que são compartilhados no processo de interação, os indivíduos poderão ter aprendido tanto quanto o grupo, mas não a organização. O aprendizado organizacional tem um significado distinto porque separa o aprendizado individual do padrão que emerge da interação dos grupos. Para haver aprendizado organizacional, esse padrão ou o conjunto de rotinas anteriormente estabelecidas pela coletividade deve ser alterado, construindo uma nova *framework* operacional, ou conceitual e significativa, que redireciona o sentido que os indivíduos atribuíam anteriormente a sua prática.

Esse ciclo que se realimenta é bem descrito na teoria de Weick (1973), quando ele admite as organizações pelos processos que criam, conservam e dissolvem coletividades. Esses processos são caracterizados como o trabalho de organizar e, longe de se supor uma racionalidade unidirecional de uma coletividade coesa, promulga-se a existência de racionalidades múltiplas e contraditórias. É essa multiplicidade que comporta mutações, uma vez que os indivíduos conservam interesses diversos em relação a sua socialização na organização. Eles desejam ter ao mesmo tempo ligações e independência, sendo concomitantemente individuais e socializados.

A natureza das relações dos indivíduos entre si e com a organização se pauta por alternâncias de estabilidade e instabilidade, o que torna a ambivalência o aspecto básico da vida organizada. Essa ambivalência é que permite às organizações continuarem existindo. Nas palavras de Weick (1973, p. 39): “uma organização continuará a existir somente à medida que haja conformismo e não conformismo, lembrança e esquecimento, destruição e criação de caos”.

Assim, a evolução da organização pressupõe a existência de alguma flexibilidade para que se possa mudar o sentido de suas práticas. No entanto, a flexibilidade total impede que a organização conserve um sentido de identidade e continuidade. Qualquer unidade social é definida em parte por seu passado, por aquilo que conservou, que repetidamente fez e

escolheu. Esse passado também é um recurso que lhe permite enfrentar novas circunstâncias, pois refere-se às regularidades que uma organização pode aproveitar se tiver memória e capacidade para repetição (WEICK, 1973; LEVITT; MARCH, 1991; WALSH; UNGSON, 1991). Em um senso básico, a memória refere-se à informação estocada da história da organização que pode ser trazida às decisões presentes (WALSH; UNGSON, 1991), estando, portanto, fortemente enraizada em sua cultura (COOK; YANOW, 1996; FLEURY; FLEURY, 1997; WEICK, 2004).

O processo evolutivo se dá no momento em que a organização, ao lidar com o ambiente, procura aproveitar os recursos de que dispõe e, concomitantemente, abre-se a explorar possibilidades desconhecidas (MARCH, 1991). É esse movimento de justaposição de ordem e desordem (WEICK, 2004) que pressiona à revisão dos significados e das práticas organizacionais. São as relações existentes na organização que constituem os vínculos que possibilitam essa trama, propiciando o encontro entre estabilidade e instabilidade, em que indivíduos são continuamente engajados na tentativa de conhecer a organização e de saber de si mesmos no contexto da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; WEICK, 2004).

Dessa forma, o conceito de aprendizado organizacional insere a idéia de evolução contínua, revelando que esta se dá pela tensão entre passado e futuro, que encontra no presente a redefinição das práticas e significados da organização. Para entender essa dinâmica, faz-se necessário conceber as organizações não como entidades em si constituídas, mas em constante realização. Desse modo, a seguir realçam-se as organizações como um processo contínuo de aprender e organizar.

2.3.1 Organizações: processos de aprender e organizar

O processo evolutivo das organizações é descrito por Weick (1973) a partir da capacidade de variação, seleção e retenção organizacional. No que diz respeito à variação, ela refere-se à ambigüidade das informações a que estão sujeitos e ocorrem entre grupos sociais, entre membros de um único grupo, ou em diferentes ocasiões em que um grupo atua. Isto é, ocorre variação quando padrões de relacionamentos estão expostos a seqüências não repetitivas, decorrentes tanto do ambiente interno das organizações como do externo. Quanto mais

numerosas essas variações e quanto maior a heterogeneidade entre elas, maior a possibilidade de mutações e mais ricas as oportunidades para uma inovação vantajosa, desde que os relacionamentos existentes permitam trabalhar a ambigüidade recebida.

De acordo com Weick (1973), os relacionamentos servem para limitar a amplitude de possibilidades que podem acontecer às organizações ou para o que poderia vir a acontecer, chamando a atenção para a situação de que, se existe muita ambigüidade externa, é necessário ambigüidade interna para lidar com o ambiente com o qual a organização se depara. Desse modo, o referido autor admite que a incapacidade das organizações para lidar com a incerteza pode ser a razão mais importante para que tenham perturbações ou crises, dificultando a sua evolução. Tal concepção é compartilhada por Huber (1991), ao defender que as unidades organizacionais são menos efetivas quando a informação excede a capacidade do processamento adequado.

As idéias de Weick (1973) e Huber (1991) parecem traduzir a base na qual se sustentam as diferentes perspectivas da aprendizagem organizacional, seja em sua vertente normativa ou explicativa, em que realçam a importância do trabalho de equipes multidisciplinares, da divisão de tarefa menos especializada, dos estilos de gestão e liderança mais participativos, do estímulo à criatividade, como condições imprescindíveis para lidar com a incerteza ambiental. As diferentes perspectivas sobre o aprendizado organizacional concordam que tais atributos propiciam a proximidade entre as pessoas, facilitando o compartilhamento de idéias e informações. Por isso, tem sido comum denominar tais atributos como as práticas de aprendizagem, ou os fatores facilitadores do aprendizado (DI BELLA; NEVIS, 1998) e capacitadores do conhecimento (KROG; NONAKA, 2001). De acordo com Krog e Nonaka (2001, p.17), a capacitação para o conhecimento inclui “a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais”.

Desse modo, um ponto de destaque refere-se à ênfase dada ao relacionamento da organização com o ambiente via troca de informações. Apropriar-se do referencial da aprendizagem pressupõe reconhecer a importância da aquisição, distribuição e interpretação das informações no escopo organizacional. Com isso, tem sido pertinente distinguir informação de conhecimento, no sentido de apreender as organizações como sistema de alto nível de complexidade, que manifesta as dimensões individual e social como partes integradas de um

mesmo contexto. O arquétipo do conhecimento se organiza em uma seqüência evolutiva, não necessariamente contínua, que transforma dados em informações e estas, em conhecimento por meio do processo de interpretação.

A aquisição de informações é o primeiro passo para a organização criar seu conhecimento. Muitas atividades, tanto formais quanto informais, são desenvolvidas com esse objetivo e estão presentes na organização desde o seu nascimento. Huber (1991) denomina esse primeiro estágio de aprendizado congênito. O autor refere-se às informações herdadas do repertório de seus fundadores, os quais, arbitrariamente e tendo em vista o acervo de seus conhecimentos, definem as etapas a serem seguidas para a implantação das atividades organizacionais. Depois do nascimento da organização, as informações são adquiridas por experiência direta da mesma, sendo que, algumas vezes, esse aprendizado resulta tanto de esforço intencional, como de fatores aleatórios que não incluem planejamentos sistemáticos.

Miller (1996) igualmente reconhece tanto a natureza planejada como a espontânea de estabelecer a relação com o ambiente, sustentando dois grandes modos pelos quais as organizações adquirem e desenvolvem conhecimento, denominados modo metódico e modo emergente de aprendizado. Cabe salientar que o modo metódico corresponde à preferência por um monitoramento sistemático guiado pela lógica instrumental, apresentando, em contrapartida, o modo emergente, cujo caráter é mais valorativo. O autor conclui que a experiência da organização pressupõe uma ampla variedade de situações, colocando-a ora em posição ativa em relação ao ambiente, ora em passiva, em que procura promover atualizações contínuas no interesse de adaptação permanente.

Huber (1991) adverte que o aprendizado baseado exclusivamente na experiência deve ser tomado com cautela, principalmente quando não é fomentado por mecanismos intencionais. Isso porque o *feedback* sobre os resultados da ação organizacional pode ser distorcido ou suprimido de forma a comportar interesses políticos de determinados grupos. Da mesma forma, Levitt e March (1991) chamam a atenção para as armadilhas da competência presentes na experiência direta. Eles explicam que as organizações, ao redefinirem rotinas, podem melhorar determinados resultados e, assim, aumentar a utilização daquela rotina. Todavia, o resultado obtido decorre de procedimentos inferiores, construindo uma especialização que justifica e mantém o uso daquelas rotinas, o que leva a longo prazo a resultados que podem ser prejudiciais.

Por isso, não tem sido incomum valorizar o aprendizado pela imitação, ou por *grafting*, principalmente para se obter o *know how* técnico, ou quando as tecnologias são pouco entendidas e as metas organizacionais pouco claras (HUBER, 1991). Organizações podem valer-se de informações e experiências alheias sem necessariamente ter de incorrer nos custos das experimentações. Informações fluem por meio das estratégias, práticas administrativas e tecnologias de outras empresas, permitindo sua assimilação, seja pela imitação, ou atração de novos colaboradores com *expertise* reconhecida. Canais para adquirir essas informações incluem consultores, reuniões profissionais, publicações, vendedores e compradores, dentre outros. Cabe ressaltar que a teoria institucional promulga que as organizações imitam outras organizações porque, fazendo isso, minimizam as sanções de uma variedade de *stakeholders* (HUBER, 1991; LEVITT; MARCH, 1991; DI BELLA; NEVIS, 1998; MILLER, 1996).

Contudo, por mais que o ambiente institucional por meio das forças isomórficas pressionem as organizações a adotarem padrões de funcionamento semelhantes (DI MAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-SILVA *et al*, 2000), as empresas desenvolvem orientações particulares decorrentes de suas crenças e valores, bem como do questionamento que se colocam em relação aos ambientes externo e interno. A obtenção de dados e informações pode variar não só pela fonte utilizada, mas pelo modo de sua aquisição, sendo que os mecanismos para adquiri-las e sua regularidade são outras características que cada organização desenvolve ao longo de sua evolução.

O modelo de aprendizado organizacional elaborado por Di Bella e Nevis (1998) é esclarecedor quanto aos diferentes estilos que as empresas podem adotar na criação e recriação de sua experiência. Esses autores desenvolvem uma *framework* pluralista do aprendizado organizacional, destacando elementos descritivos e normativos para visualizar o desenvolvimento da capacidade de aprender. A primeira parte do modelo representa as práticas organizacionais pelas quais o conhecimento é adquirido, disseminado ou utilizado, apresentando natureza descritiva ao longo de um *continuum* de sete orientações. Essas orientações representam as preferências ou práticas utilizadas pelas organizações para adquirir, disseminar e utilizar o conhecimento. Di Bella e Nevis (1998) as descrevem em pares contrastantes que determinam o estilo de aprendizado utilizado. Abaixo são descritas as sete orientações de aprendizado conforme Di Bella e Nevis (1998).

1. Fonte de conhecimento: Demonstra a preferência por desenvolver conhecimento internamente *versus* adquirir de fontes externas,
2. foco em conteúdo ou processo: Ênfase em quais produtos ou serviços ofertar *versus* a ênfase em como esses produtos ou serviços são desenvolvidos ou distribuídos,
3. reserva do conhecimento: O conhecimento está prioritariamente depositado em indivíduos ou é publicamente disponível,
4. modo de disseminação: O compartilhamento do conhecimento se dá de maneira formal ou informal,
5. escopo do aprendizado: Preferência por melhorar as capacidades existentes, produtos ou serviços quando comparados com a preferência por desenvolver novas capacidades, produtos ou serviços,
6. foco no canal de valor: Ênfase em investimentos em engenharia ou nas atividades de produção *versus* a ênfase em investimentos em vendas, serviços e distribuição,
7. foco do aprendizado: Desenvolvimento do conhecimento focado na *performance* do indivíduo *versus* o foco na *performance* do grupo.

Já a segunda parte do modelo aponta os fatores facilitadores, sugerindo que, quanto mais eles prevalecerem na organização, maiores oportunidades de aprendizado existirão. A seguir tais recomendações são listadas:

1. monitoramento ambiental – refere-se ao esforço contínuo para obter informação do ambiente, onde pessoas ganham informação sobre as condições e práticas fora de sua própria unidade;
2. detecção de *gap* na *performance* – percepção compartilhada sobre o *gap* entre *performance* realizada e desejada;
3. desenvolvimento de medidas – esforços devotados a definir medidas;
4. fomento à curiosidade – interesse em gerar idéias e novas tecnologias;
5. clima de abertura – indivíduos devem comunicar-se abertamente, compartilhando idéias e problemas;
6. educação continuada – a organização necessita comprometer-se com o desenvolvimento de sua equipe;
7. apoio ao desenvolvimento de novas idéias e procedimentos;
8. incentivo à formulação de novos métodos de trabalhos e sugestões de melhoria;

9. envolvimento da liderança – gerentes são chamados a instigar a visão dos subordinados a mobilizarem os trabalhos para usar o seu conhecimento de maneira proveitosa;
10. perspectiva sistêmica – habilidade para pensar em termos do todo e da interdependência das partes, focalizando as conseqüências de longo prazo de suas ações.

Esses dez fatores representam as condições que conduzem as organizações ao maior aprendizado, sintetizando, em linhas gerais, o conjunto de atributos que são tidos na literatura como aqueles que permitem o ajustamento eficaz da organização a ambientes cada vez mais complexos e incertos. A capacidade de aprender, para Di Bella e Nevis (1998), seria derivada da combinação desses fatores com as orientações de aprendizado que redundariam em estilos diferentes, indicando o que é aprendido e como o é. Os autores afirmam que as organizações apresentam diferentes maneiras de aprender e de que o grau e a extensão dessas diferenças decorrem de sua história, cultura, tamanho ou idade, bem como da diversidade ambiental na qual operam.

Outros autores, tais como Drummond (1997), também destacam a influência do contexto externo da organização em seu aprendizado, além de reconhecer a reciprocidade com a cultura, equipe de trabalho, comunicação e liderança. A mesma posição é apresentada tanto por Rosenstiel e Koch (2003), como por Stopford (2003), no que diz respeito às condições externas da organização, enfatizando, inclusive, que elas têm a potencialidade de disparar o aprendizado.

Se, por um lado, percebe-se na literatura o consenso de que o ambiente está cada vez mais repleto de informações variadas e de que a sua aquisição pelas empresas deve ser pautada por relacionamentos que suportem a ambigüidade das mesmas, por outro, menor ênfase tem sido colocada no processo de interpretação que constrói a visão de mundo pela qual a empresa define quais são as oportunidades e problemas realmente críticos de seu contexto. Em que pesem as observações de Daft e Weick (1984) quando nos informam que há pouco entendimento da interpretação e das configurações que possam enriquecê-la, o fato é que o processo de interpretação parece se constituir no centro da aprendizagem, pois ele provê a *construção do sentido* do que está ocorrendo e do que já aconteceu (WEICK, 1985).

É no âmbito do processo interpretativo que ocorre a seleção, em que elementos são escolhidos para continuar existindo, ou validando a existência da organização. Ao se admitir a importância desse aspecto para a compreensão da aprendizagem, reconhece-se que a dinâmica da aprendizagem organizacional refere-se à criação, disseminação e retenção do conhecimento, que se realiza em ciclos, contemplando a interação do nível individual, do grupo e da organização. Visando aprofundar a compreensão de tal dinâmica, discute-se no próximo tópico a efetivação da aprendizagem organizacional, que se expressa na manutenção de um conhecimento considerado válido e legítimo pelos membros organizacionais.

2.3.1.1 Conhecimento organizacional: o resultado da aprendizagem

Uma das conseqüências do processo de evolução das organizações é que essas podem ser eliminadas porque não estão ajustadas para a ação coletiva, devido a interpretações que se consolidam equivocadamente ou por não conseguirem desenvolver uma coesão em torno dos fluxos interpretativos. Como foi visto, promulga-se mais e maior variedade interna para lidar com a incerteza do ambiente, mas, concomitantemente, necessita-se de uma compreensão uniforme, a despeito dessa variedade, para que haja unidade e coesão. Assim, a convergência das percepções caracteriza o ato de organizar (WEICK, 1973), que implica reduzir a variedade, em contraposição ao aprender (WEICK, 1991, 2004), que pressupõe aumentar a variedade. Isto quer dizer que a ambigüidade ou a incerteza com as quais as organizações se deparam precisam ser reduzidas, e isso acontece pelos ciclos ativados no processo de seleção. Conforme nos informa Weick (1973, p.76): “a tarefa de dirigir a ambigüidade exige a ativação de padrões estáveis de interação”.

Dessa forma, o processo de seleção refere-se a um acordo sobre os significados quanto aos eventos vivenciados, e é por isso que exerce um papel decisivo no aprendizado, pois não se sabe ao certo o que exatamente irá emergir desses relacionamentos. O ponto crucial é que o processo de interpretação não é acessível, apesar de ser explicado em grande medida pelas crenças que as organizações apresentam em relação ao ambiente e ao quanto se esforçam para entendê-lo (DAFT; WEICK, 1984; MILLER, 1996).

Daft e Weick (1984) postulam que, se uma organização acredita que o ambiente externo é concreto e pode ser mensurado, então utilizará o pensamento linear e lógico para procurar dados e soluções. Por outro lado, se o ambiente é percebido como subjetivo, difícil de penetrar ou mudar, a gerência o verá como menos analisável e adotará outras atitudes. Esses autores explicam as diferenças nas crenças organizacionais sobre o ambiente, a partir da combinação das características desse ambiente com a interpretação gerencial dada pela experiência. O que esses autores querem sublinhar é que o processo de interpretação influi tanto nas estratégias adotadas quanto no processo de decisão, sendo que, para haver aprendizado, há necessidade de convergência e aproximação dessas interpretações, sem, contudo, implicar homogeneidade.

Admite-se que haja aprendizado quanto maior a variedade de interpretações desenvolvidas e quanto maior o número de unidades organizacionais capazes de entender a natureza dessas interpretações e delas se apropriarem (HUBER, 1991; WEICK, 1973). Daí, ser a distribuição ou disseminação da informação o elemento crítico para a efetivação do aprendizado organizacional, pois, geralmente, unidades com informações não são conscientes sobre como e onde tais conteúdos podem servir à organização. O aspecto fundamental da distribuição da informação diz respeito a como as unidades organizacionais se apoderam da informação e como unidades que delas necessitam são encontradas (HUBER, 1991).

Cabe ressaltar que, apesar de os processos de seleção afastarem a ambigüidade, ela ainda permanece em algum grau e é estocada na memória da organização. De acordo com Walsh e Ungson (1991), a memória não tem um local específico, mas está distribuída em diferentes partes, tais como nos locais físicos, indivíduos, procedimentos, protocolos, rotinas e cultura, e que poderá ser acessada quando a organização se deparar com a incerteza do ambiente. O problema é quando tal estoque se torna coeso demais, bloqueando, obscurecendo e simplificando os estímulos para a decisão e as respostas organizacionais (WALSH; UNGSON, 1991; WEICK, 1973, 2004) ou quando as empresas se tornam muito apegadas a tais rotinas.

Quando isso acontece, a coletividade está frente ao enrijecimento, à inércia. A aceitação total do passado como provedor do *sentido,* torna-se uma frente ameaçadora, pois raramente passam a ser observados os novos aspectos do ambiente (WEICK, 1973). No entanto, também tem sido sublinhado que, embora a memória possa comprometer a visão do presente,

organizações que adaptam suas atividades a procedimentos padronizados diminuem custos associados com procura e experimentações, desenvolvendo eficiência com a formalização. Daí os argumentos de que nem sempre o conteúdo da memória parece ser fator limitador e de que a visão do passado pode aumentar a visão da situação presente (WALSH; UNGSON, 1991). A questão que se coloca às organizações é justamente como aplicar as lições do passado e simultaneamente questionar sua relevância (WEICK, 2004).

Ter como referencial a interseção do passado e sua adequação ao presente e futuro é entender a dinâmica da evolução ou do autodesenvolvimento (WEICK, 1973, 2004); em outras palavras, como as organizações criam e constroem o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esse movimento envolve a integração de quatro subprocessos relacionados – intuição, interpretação, integração e institucionalização – os quais ocorrem como fluxo, compreendendo os diversos níveis da organização, individual, grupal e organizacional (CROSSAN *et al,* 1999).

A descrição de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a espiral do conhecimento provê clara indicação de como esses quatro subprocessos se relacionam. Os autores promulgam que o conhecimento tácito detido pelos indivíduos, apesar de não ser facilmente manifestado, é transmitido na interação social com profunda influência sobre a coletividade. O conhecimento tácito encontra-se arraigado na ação que se desenvolve no aqui e agora, na experiência sensorial direta que se torna disponível no *know how* e nas habilidades de seus detentores. O movimento de torná-lo codificado se desenrola primeiro em direção à formação de conceitos, em que a intuição pessoal se coloca acessível publicamente por meio de metáforas que, reconciliadas e elaboradas pelo processo interpretativo, desencadeiam elaborações lógicas capazes de estabelecer diferenças e similaridades entre situações. Finalmente, o pensamento que passa a ser desenvolvido se reveste de uma linguagem formal e sistemática, que, por seu turno, amplia a base dos conhecimentos tácitos dos indivíduos.

A grande diferença entre conhecimento e informação é que o primeiro situa-se em um quadro valorativo mais abstrato, que funciona como uma lente para entender o meio em que se vive, sendo identificado como a crença sustentada pela informação. Por isso, a definição dada por Nonaka e Takeuchi (1997) do conhecimento, como sendo uma *crença verdadeiramente justificada*, refere-se ao processo de interpretação das informações que constrói significados que se validam como verdade. Portanto, os significados estão imbuídos no território de

concepções e suposições de como a realidade opera. O movimento que origina o conhecimento organizacional tem como ponto fixo o repertório de informações detido pelos indivíduos, que é transformado pelo fluxo de interpretações acionado pelos relacionamentos organizacionais. Assim, postulam que o conhecimento organizacional pode vir a se tornar uma vantagem sustentada pelas organizações.

O fato é que a extensão e ou natureza desse conhecimento parece ser mais um procedimento de verificação de como as práticas organizacionais ocorrem e são sustentadas na imagem que cada membro organizacional utiliza para descrever sua *performance*, e na do conjunto da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; DI BELLA; NEVIS, 1998). Para Argyris e Schön (1978), das práticas organizacionais fluem muitas imagens, que são sempre incompletas e continuamente refeitas pelos indivíduos. É no contínuo concerto da engrenagem das imagens individuais de si e dos outros e da atividade da interação coletiva que se constitui o conhecimento organizacional. As normas, estratégias e concepções subjacentes às práticas organizacionais são esse conhecimento, que, tomado em seu conjunto (práticas de produção, *marketing*, pessoas etc.) guia o comportamento organizacional.

O conhecimento organizacional é um complexo sistema que inclui em seu escopo tanto as formalizações declaradas, tais como, por exemplo, missão, políticas ou descrições de cargo (teoria esposada), quanto os princípios observados na ação propriamente dita, que podem ou não ser compatíveis com aqueles procedimentos formalmente assumidos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). A construção do conhecimento organizacional pressupõe os processos de aprendizado, que se referem às transições de uma condição organizacional para outra. Tais processos suportam o teste e reestruturação do conhecimento detido pela organização em direção a uma nova base de princípios, imagens e práticas organizacionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; DI BELLA; NEVIS, 1998).

Esse movimento nasce do engajamento dos indivíduos na tentativa de entender suas práticas tanto quanto a si mesmos, empreendendo-se um esforço de questionamento dos padrões das atividades organizacionais. Quando esse questionamento mantém as características centrais do conhecimento organizacional, diz-se que houve o aprendizado de *single loop* (ou laço único), em que se corrigem resultados e expectativas, mas dentro do conjunto de normas estabelecidas, as quais permanecem essencialmente as mesmas. Isso significa que as

mudanças efetuadas não afetam o núcleo central das habilidades organizacionais retidas e conquistadas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Em uma perspectiva mais pragmática, o aprendizado de laço único tem sido identificado como aquele que realiza melhorias nas rotinas estabelecidas pelos limites e fronteiras das estruturas existentes na organização, sendo associado à aquisição de técnicas específicas (CHILD, 1997). Por outro lado, se correções de erros identificados implicam redirecionar práticas em novas concepções e sistemas, incorre-se no aprendizado mais profundo denominado de *double loop* (ou laço duplo). Conforme nos informam Argyris e Schön (1978), o *double learning* consiste não somente na mudança das normas organizacionais, mas refere-se a um particular tipo de questionamento em direção àquelas normas.

Nesse sentido, o aprendizado de laço duplo reporta-se a mudanças na concepção sobre os sistemas da organização no sentido de obter maior integração de suas atividades. Por outro lado, quando se questiona o contexto interno que conduz ao aprendizado e inventam-se novas estratégias para aprender, uma ordem mais elevada pode ser estimulada, engajando a empresa no *deutero learning* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Em uma abordagem pragmática, o *deutero learning* diz respeito às mudanças de mentalidade dos dirigentes, especialmente no tocante às condições que moldam o sucesso empresarial (CHILD, 1997).

Cabe sublinhar que não se podem separar tais mudanças do uso do poder, levando-se a admitir a existência de diferenças de profundidade de aprendizado. Por isso, aconselha-se abordá-lo por um *continuum* estabelecido por gradações de intensidade, sendo possível fazer distinções entre aprendizado mais e menos profundo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Assim, o aprendizado menos profundo seria o de *single loop*, seguido do *double* e do *deutero*, sendo este último considerado como de segunda ordem (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Com o quadro teórico até aqui discutido, chega-se a seguinte conclusão: o aprendizado pode ocorrer em diferentes níveis da organização, com diferentes gradações de intensidade. Quando novas práticas e significados são institucionalizados, bem como legitimamente reconhecidos na organização, a organização aprendeu, e se apropriou de um determinado conhecimento. Por sua vez, tal conhecimento passa a influenciar novamente os níveis individual e grupal. Se o conhecimento obtido leva a práticas e significados que, por um lado, promovem a reflexão

na ação e, por outro, valorizam tal reflexão, a organização adota uma postura que incentiva a aprendizagem. Essa postura tem sido considerada pela literatura como a mais adequada para se fazer frente aos ambientes incertos e instáveis, característicos da sociedade contemporânea e em especial do cenário internacional.

Desse modo, a questão apresentada no início deste trabalho sobre os motivos pelos quais tanta importância tem sido dada à necessidade de aprendizado, e por que todas as organizações têm capacidade para aprender, é respondida: em síntese, todas as organizações têm capacidade para aprender porque ao longo de sua evolução podem se apropriar de novos conhecimentos e institucionalizá-los. Levando-se em consideração a constatação de que atualmente os ambientes têm-se tornado cada vez mais incertos, passa-se, por outro lado, a recomendar a adoção de práticas que conduzam à flexibilidade e ao questionamento permanentes, considerados como aqueles capazes de sustentar as empresas frente à turbulência.

Entretanto, se as ações das empresas que levam à permanência nos mercados internacionais implicam aprendizado organizacional, objeto do presente trabalho, parece ser mais um procedimento de verificação empírica. Isto porque as maneiras pelas quais as oportunidades, problemas e situações são tratados pelas organizações, quando de sua internacionalização, dependem das interpretações que são desenvolvidas a partir de suas práticas e sustentadas nas imagens públicas disponíveis aos membros organizacionais, portanto, muito difíceis de serem replicadas identicamente, o que faz com que o conhecimento desenvolvido seja um ativo próprio de cada organização. Assim concluído, sintetizam-se abaixo as principais discussões deste capítulo, para no seguinte contemplar como a aprendizagem vem sendo abordada pelas teorias em internacionalização.

2.4 Síntese do segundo capítulo

Este capítulo apresentou a revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional e foi organizado em três seções. A primeira seção, denominada “Organização do campo da aprendizagem organizacional”, apresentou as diferentes perspectivas no tratamento desse fenômeno, delineando o debate pelo qual o campo de pesquisa se desenvolveu. O principal ponto de discussão referiu-se à polêmica sobre a plausibilidade de se ter uma teoria unificada

em aprendizagem organizacional. As diferentes perspectivas sugeriram a dificuldade de se chegar a um consenso sobre o que é o aprendizado e sua natureza. Entretanto, argumentou-se que esse dilema não invalidava o objeto teórico, uma vez que as diversas elaborações conceituais forneciam a estrutura para defini-lo.

Na segunda seção, intitulada "A literatura sobre aprendizagem organizacional", buscou-se definir o objeto "aprendizagem". Para isso, recorreu-se às classificações da literatura, identificando os eixos que elucidavam esse construto teórico. Foram identificados três eixos de discussão. No primeiro, em relação à especificidade do conceito, concluiu-se que, à luz das contribuições da Psicologia, a aprendizagem apresentava diferenças em relação ao conceito de mudanças comportamentais, referindo-se ao acervo de conhecimentos e significados retidos pela organização. O segundo eixo estabeleceu as inter-relações entre aprendizado individual e organizacional, discorrendo sobre suas similaridades e diferenças. Finalizou-se a discussão, admitindo que, apesar de possuírem o mesmo significado, a natureza do aprendizado organizacional era essencialmente diferente do aprendizado individual, dadas as propriedades exclusivas do agregado coletivo. Concluiu-se que o nível organizacional implicava a institucionalização das rotinas de trabalho e o alinhamento entre sistemas, estruturas, procedimentos e cultura, tendo em vista o ambiente competitivo das organizações.

Partindo da conclusão acima, iniciou-se a terceira seção, discorrendo sobre a dinâmica da aprendizagem das organizações. Com o título, "O aprendizado organizacional como dinâmica e o conhecimento como seu produto", nessa seção, argumentou-se que a dinâmica da aprendizagem implicava conceber as organizações como um processo contínuo de transformação do conhecimento, em que se redefiniam práticas e significados para que empreendessem sua evolução. Nesse sentido, admitiu-se que o aprendizado organizacional referia-se à criação, disseminação e retenção de um novo conhecimento, que se realizava em ciclos, contemplando a interação do nível individual, do grupo e da organização. Portanto, a sua extensão e profundidade poderiam ser de dois tipos respectivamente diferenciados. Em relação à extensão, a aprendizagem classificou-se como completa ou incompleta com profundidades mais e menos profundas. O aprendizado completo implicava a retenção de um novo conhecimento alinhado nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional. Por outro lado, o aprendizado incompleto relacionava-se a um novo conhecimento incorporado em apenas uma ou duas dessas dimensões. No tocante à profundidade, o aprendizado menos

profundo denominava-se de circuito simples, implicando a correção de normas e expectativas dentro do conjunto de estruturas e expectativas existentes. Já o aprendizado de laço duplo denotaria aprendizados mais profundos, com mudanças de concepções sobre o que molda o sucesso organizacional e as práticas instituídas para alcançá-lo.

Desse modo, finalizou-se o capítulo afirmando que todas as organizações podem apropriar-se de novos conhecimentos. Quando esses conhecimentos dizem respeito à adoção de práticas que incitam à flexibilidade e ao questionamento permanentes, são denominadas práticas de aprendizagem. Tais práticas são vistas na literatura como aquelas capazes de sustentar as empresas frente à turbulência dos ambientes incertos e complexos. Assim concluído, considerou-se que as maneiras pelas quais as oportunidades e os problemas são tratados quando da internacionalização dependem das interpretações que são desenvolvidas e sustentadas publicamente pela organização a partir de suas práticas, o que faz com que o conhecimento seja um ativo próprio de cada organização.

Organização do segundo capítulo			
Seções	**Títulos**	**Caracterização da discussão**	**Conclusão**
2.1	Organização do campo da aprendizagem organizacional	Apresenta a discussão sobre a constituição do campo de pesquisa em aprendizagem organizacional, em que correntes defendem a necessidade de uma teoria coesa *versus* as que promulgam a impossibilidade de tal coesão.	O debate não invalida a existência de um objeto teórico próprio de pesquisa em aprendizagem.
2.2	A literatura sobre aprendizagem organizacional	Analisa as classificações da literatura, apresentando a especificidade conceitual da aprendizagem e as diferenças entre aprendizado individual e aprendizado das organizações. Demonstra-se a especificidade da aprendizagem recorrendo às contribuições da Psicologia e estabelecendo o papel dos indivíduos e da organização nesse construto teórico.	A aprendizagem é um objeto conceitual distinto de mudança comportamental. A aprendizagem individual e a organizacional se diferenciam devido às propriedades do agregado coletivo.
2.3	O aprendizado organizacional como dinâmica e o conhecimento como produto	Especifica a dinâmica do aprendizado das organizações, discorrendo sobre como ocorre a evolução das organizações.	O resultado da aprendizagem organizacional refere-se à elaboração de um novo conhecimento detido pelas organizações.

QUADRO 3 Quadro sinopse do segundo capítulo
Fonte: Elaborado pela autora da tese.

3 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Diferentemente do capítulo anterior, que ofereceu um panorama geral sobre a aprendizagem, o presente capítulo desenvolve um enfoque mais aplicado, uma vez que contempla como a literatura sobre internacionalização insere em seu arcabouço as variáveis aprendizagem e conhecimento. A proposta aqui é discutir *o loci* de tais variáveis nas pesquisas sobre internacionalização, buscando visualizar o diálogo que se pode estabelecer com as referências propriamente ditas sobre aprendizagem organizacional apresentadas no capítulo anterior. Para efetivar tal propósito, organizou-se o presente capítulo conforme relatado a seguir.

A primeira seção, denominada "Internacionalização de empresas", inicia-se com o enquadramento da literatura sobre internacionalização. Dando prosseguimento, a segunda seção desenvolve um desses enquadramentos, a perspectiva do enfoque organizacional, apresentando modelos e referências sobre comportamento exportador. Aprofunda-se a compreensão do enfoque organizacional na terceira seção, centrando-se no desdobramento do modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), denominado modelo de Uppsala. A opção de centrar a análise nesse modelo se justifica em função de ser reconhecido como o mais influente e paradigmático do enfoque organizacional (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; REZENDE, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003) e porque aborda o aprofundamento da evolução das firmas pela implantação de subsidiárias nos mercados externos. Ainda nesta terceira seção, contempla-se como o modelo de Uppsala concebe o aprendizado, apreciando tal noção criticamente. Para finalizar o capítulo, examina-se em que medida as discussões sobre aprendizado e conhecimento foram incorporadas pelas pesquisas brasileiras.

3.1 Internacionalização de empresas

A internacionalização refere-se ao movimento de expansão da economia (JARRILLO; ECHERRAGA, 1991; CHETTY, 2003) pelo envolvimento das empresas em atividades além de seu país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975), visando à construção da vantagem competitiva focada na ampliação do alcance geográfico (JARRILLO;

ECHERRAGA, 1991). O entendimento desse fenômeno faz parte da evolução de um amplo conjunto de estudos em negócios internacionais, que inicialmente foram postulados pelos economistas. Os primeiros estudos remontam a David Ricardo, que objetivou entender as razões pelas quais uma nação era levada a produzir trocas com outros países, tendo por base o efeito do livre comércio e dos tipos de bens comercializados. As explicações iniciais enfatizaram a dotação de fatores de produção como os elementos determinantes daquelas trocas.

No decorrer dos estudos dos economistas, as explicações sobre o comércio internacional foram revistas devido ao reconhecimento das imperfeições de mercado e da influência das políticas governamentais na determinação do fluxo do comércio exterior. Como conseqüência, incorporaram-se outros elementos explicativos para entender as trocas comerciais entre países, tais como as economias de escala, economias de escopo, fatores do lado da demanda, diferenciação do produto, tecnologia, dentre outros. O enfoque econômico expandiu-se das explicações do comércio internacional propriamente dito para a compreensão das multinacionais e das interações das transnacionais com o ambiente local (JARRILLO; ECHEGARRA, 1991; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003).

Os desenvolvimentos teóricos da perspectiva econômica incluem quatro vertentes principais – teoria das vantagens monopolísticas de Hymer, teoria da internalização de Buckley e Casson, teoria do ciclo de produto de Vernon e paradigma eclético de Dunning (SILVA, 2002, BLOMSTERMO; SHARMA, 2003; NEUMANN; HEMAIS, 2005) – que, embora apresentem considerável heterogeneidade, procuram, no geral, explicar por que, como e onde realizar o empreendimento econômico internacional (SILVA, 2002).

A perspectiva econômica da internacionalização focaliza principalmente os critérios racionais na tomada de decisões, tais como custos, investimentos, riscos e controle (JONES; COVIELLO, 2005), considerando no escopo das análises as estruturas específicas de mercados em termos de eficiência a partir de critérios altamente objetivos (NEUMANN; HEMAIS, 2005). Entretanto, as explicações de caráter meramente econômico não foram suficientes para a compreensão do fenômeno da internacionalização, que também parecia ser influenciado pelo comportamento dentro da firma e pelo conjunto de recursos simbolicamente disponíveis. Assim, ganhou espaço o enfoque organizacional. Tal enfoque trata a internacionalização, levando-se em consideração, principalmente, a natureza, as

características e os elementos menos racionais presentes no processo de decisão, apresentando-se como alternativa para a compreensão dos motivos pelos quais as empresas entram no mercado internacional e aí se desenvolvem.

Segundo Neumann e Hemais (2005), as pesquisas com enfoque organizacional procuraram lidar com variáveis bem mais subjetivas do que a perspectiva econômica, sem, contudo, desconsiderar suas contribuições. Incorporaram-se nas análises traços comportamentais menos estruturados tanto nos níveis executivo e gerencial, como no nível operacional. Com isso a abordagem do enfoque organizacional tem-se desenvolvido com grande sucesso e mostrado a importância dos conceitos institucionais e culturais relacionados à internacionalização.

O fato é que as pesquisas com enfoque organizacional produziram um grande número de modelos que conceituam o processo pelo qual as firmas individuais desenvolvem e sustentam seu envolvimento nos mercados internacionais (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996), denominados de teorias comportamentais de internacionalização, ou estudos baseados em processos (ANDERSEN, 1993). As teorias comportamentais investigam por que em muitos países firmas fazem investimentos internos e desenvolvem sua própria capacidade de internacionalizar, sendo o conhecimento um dos seus aspectos centrais (BLOMSTERMO; SHARMA, 2003). Para tais teorias, a expansão para os mercados externos é concebida como algo incremental, em que uma empresa vai comprometendo recursos à medida que o seu aprendizado sobre os mercados externos vai-se consolidando. Nesse sentido, internacionalizar é visto como uma série de estágios seqüenciais, indo da percepção dos dirigentes quanto ao ambiente externo da empresa até a decisão das formas de investimentos apropriadas a serem empregadas.

Dentre as teorias comportamentais de internacionalização estão aquelas que tratam do comportamento exportador. As exportações têm sido, tradicionalmente, o modo mais freqüente de entrada nos mercados externos, por se tratar basicamente de atividades comerciais que exigem baixo comprometimento de recursos quando comparados a outras formas de internacionalização.

Apesar de representar o primeiro nível de envolvimento com os mercados internacionais, as exportações podem impactar a sobrevivência empresarial futura. Leonidou *et al* (2002)

sublinham que obter sucesso nos mercados exportadores nem sempre é tarefa fácil, devido principalmente à natureza idiossincrática dos ambientes internacionais. Quando empresas tornam-se exportadoras, o conhecimento, a experiência, a intuição e a sensibilidade de seus dirigentes são postos à prova (ROCHA *et al,* 1988, 2002), da mesma forma que a capacidade organizacional de responder às novas demandas do ambiente.

Portanto, a literatura sobre comportamento exportador tem devotado especial atenção ao engajamento das empresas nas atividades de exportação, bem como aos fatores associados ao sucesso desses empreendimentos. Tendo em vista tal constatação, apresenta-se a seguir uma síntese no que diz respeito à literatura estrangeira sobre comportamento exportador, identificando o pressuposto básico sustentado pelos diferentes modelos de exportação.

3.2 O comportamento exportador

Ao se apreciar a literatura que realizou uma revisão dos estudos sobre exportação, tais como os trabalhos de Bilkey (1978), Madsen (1987), Aaby e Slater (1989), Leonidou e Katsikeas (1996), Zou e Stan (1998), Leonidou *et al* (2002), observa-se que o conteúdo das revisões apresentadas mostra que há mais congruências quanto à construção teórica do que divergências quando se trata do comportamento exportador. Essa avaliação aqui defendida é inicialmente sustentada, tendo por base a análise feita por Leonidou e Katsikeas (1996).

Leonidou e Katsikeas (1996) identificaram onze modelos empíricos sobre comportamento exportador, conforme ilustrado no QUADRO 4, e, analisando-os, concluíram que todos esses modelos concebem o envolvimento da firma em atividades exportadoras como sendo um processo evolucionário e seqüencial.

Década de 70	Década de 80	Década de 90
Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975	Wortzel e Wortzel, 1981	Moon e Lee, 1990
Bilkey e Tesar, 1977	Cavusgil, 1982 Czinkota, 1982	Lim *et al*, 1991
Wiedersheim-Paul, *et al*, 1978	Barrel e Wilkinson, 1986	Rao e Naidu, 1992
		Crick, 1995

QUADRO 4: Modelos de comportamento exportador
Fonte: Leonidou e Katsikeas (1996, p.522).

Os onze modelos distinguem estágios no desenvolvimento do comportamento exportador e dizem respeito à evolução das operações de exportação, havendo concordância de que o desenvolvimento do processo de exportação opera mediante o aprendizado gradativo obtido em cada estágio. As principais diferenças entre os modelos referem-se ao número de estágios e ao conteúdo de cada nível no desenvolvimento das etapas de exportação (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al,* 1988). Por exemplo, a quantidade de estágios varia em uma extensão de três a sete. E para a classificação das empresas em cada estágio são utilizadas diferentes medidas, tais como intensidade das vendas para o exterior, extensão da experiência e números de países com os quais se comercializa.

De fato, no que se refere à medição sobre *performance* exportadora, há muitas indefinições do que seja uma medida universalmente aceita (ROCHA; BLUNDI, 2005). Contudo tais controvérsias não invalidam a idéia balizadora de todos os modelos de que a evolução das empresas nos mercados externos se dá em movimentos contínuos e regulares. A homogeneidade conceitual dos onze modelos é destacada por Leonidou e Katsikeas (1996) quando afirmam que as diferenças entre eles parecem ser essencialmente de natureza semântica, do que diferenças reais sobre a natureza do processo de internacionalizar. A noção de aprendizado e conhecimento constitui a mola mestra da classificação quanto às etapas do desenvolvimento exportador, sendo comum dividir essa evolução em três grandes fases: pré-engajamento, inicial e avançado (JARRILLO; ECHEGARRA, 1991; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al,* 2002).

O pré-engajamento inclui três tipos de firmas: aquelas que vendem seus produtos nos mercados domésticos e não têm interesse de exportar; aquelas envolvidas no mercado doméstico, mas que seriamente desejam exportar e aquelas que utilizaram a exportação no passado e não o fazem mais. Durante a fase inicial, a empresa é envolvida em atividades

esporádicas, agindo como se fosse uma venda a mais no mercado doméstico, ou exportando produção excedente sem depender de pedidos esporádicos, geralmente para casas exportadoras, ou *trading companies*. Aqui, as empresas podem ser classificadas como apresentando potencial para aumentar o seu envolvimento além-mar e engajar-se na demanda de exportação, conjuntamente com o atendimento do mercado doméstico. Finalmente, o estágio avançado, no qual as firmas são exportadoras regulares, reservando capacidade de produção para o mercado internacional.

Nas revisões da literatura sobre exportação, Bilkey (1978), Madsen (1987), Aaby e Slater (1989), Leonidou e Katsikeas (1996), Zou e Stan (1998), assim como outros autores, tais como Jarrillo e Echegarra (1991) e Rocha *et al* (2002), indicam que no geral aceita-se que o comprometimento da gerência tenha um papel importante no desenvolvimento e engajamento da firma nas atividades exportadoras, e de que as características pessoais dos níveis mais altos da gerência, tais como *background* cultural e nível educacional, influenciem o comportamento exportador. Além disso, acredita-se que a qualidade da gerência e a competência nos negócios, tanto quanto uma orientação de planejamento, possam ser decisivas para que a firma oriente-se para estágios mais avançados de internacionalização.

Nos estágios iniciais, a exportação tende a ser balizada pela informalidade, sem um planejamento sistematizado, devido à ausência de procedimentos organizacionais definidos e de sistemas pouco estruturados para a aquisição e transmissão da informação. Há indicações de que nessa fase, as firmas procuram por informação geral e buscam a identificação das oportunidades de mercado, pois a incerteza é maior durante os estágios iniciais. Quando, portanto, vão-se tornando mais experientes e adquirindo maior conhecimento, ficam mais e mais comprometidas com as operações, conduzindo a um aperfeiçoamento dos sistemas gerenciais, em que informações mais objetivas e específicas começam a ser exigidas. A implementação de uma estratégia bem definida de *marketing* pode realmente determinar o sucesso exportador. Quanto maiores os recursos disponíveis e maior o envolvimento gerencial, mais forte é o comprometimento com as operações de exportações.

Advoga-se que as características organizacionais, as competências e as estratégias podem agir como fatores inibidores ou facilitadores da expansão das empresas, o que tem levado a relacioná-las à *performance* exportadora, embora seja aceito que somente em uma extensão muito limitada a firma possa influenciar o seu ambiente. Isto é, os fatores macro-ambientais

são reconhecidos como importantes elementos que podem restringir ou facilitar o desenvolvimento exportador. Dessa forma, Aaby e Slater (1989) informam que as variáveis explicativas da *performance* exportadora estejam situadas em dois âmbitos. O primeiro no âmbito da firma em que se contemplam as competências, as características e as estratégias; e o segundo no ambiente concorrencial.

Leonidou *et al* (2002) sintetizam os fatores responsáveis pelo sucesso das exportações em cinco grupos, a saber: a) características gerenciais, tais como características pessoais dos gestores, experiência, atitudes, e características do processo decisório, b) características organizacionais, elementos que pertencem às operações, recursos, e objetivos das exportações, c) ambiente, fatores que moldam o macro-ambiente dos exportadores em ambos os mercados nacional e internacional, d) a identificação, seleção e segmentação do mercado internacional, e) o *mix* de *marketing* que diz respeito a preços, distribuição e promoção.

No que se refere à direção da expansão internacional, admitem-se duas estratégias genéricas e potencialmente proveitosas. A primeira busca atingir o mercado em poucos países; a segunda, atuar em diversos mercados quanto possível (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ANDERSEN, 1993). As duas estratégias se contrapõem. Enquanto a segunda estratégia, estratégia de diversificação geográfica, tem por objetivo realizar um alto retorno com um baixo comprometimento de recursos, a concentração de mercado exige especialização de *marketing*, economias de escala e maior conhecimento de mercado, implicando maior grau de controle das operações e, por conseguinte, maior experiência (YEOH, 2004).

A dimensão da experiência tem sido um importante balizador das explicações sobre comportamento exportador. Tradicionalmente, concorda-se que as firmas tendem a engajar-se primeiramente nos mercados com proximidade cultural e psicológica de seus países de origem devido a sua pouca experiência para, e em etapas posteriores, lançarem-se em direção a outros mercados (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975, JOHANSON; VAHLNE, 1977). O conjunto de regras culturais, institucionais, normas e regulações necessita ser aprendido pela firma para que desenvolva a capacidade de lidar com os ambientes estrangeiros. Assim, admite-se que a experiência da firma exerce um importante papel em sua expansão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1997, 2000; YEOH, 2004), em que quanto maior a experiência, maior o conhecimento que permite o desenvolvimento nas exportações.

Desse modo, a análise do conjunto das teorias comportamentais de internacionalização leva à conclusão de que há aceitação geral sobre os principais pressupostos e aspectos do desenvolvimento do processo de exportação (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). Tanto que Rocha e Christensen (1988) dividem os estudos sobre comportamento exportador em cinco grandes áreas complementares, tomando-se por base o enfoque utilizado pelas pesquisas, a saber: iniciação da exportação, determinantes do comportamento exportador, modelos do comportamento pré-exportador, modelo seqüencial de estágios de exportação e grau de envolvimento com a atividade exportadora.

- Iniciação da exportação – Estudos com o objetivo de verificar as causas que os executivos atribuíam ao ingresso nas atividades de exportação. Nesse âmbito, sobressaem os estímulos que desencadeiam a atividade de exportação, sendo divididos em estímulos externos (forças que empurram para o mercado internacional), ou seja, as mudanças externas que atuam como agentes propulsores da decisão de exportar, *versus* estímulos internos (forças que puxam para o mercado internacional), isto é, mudanças internas que atuam como mecanismos propulsores (ANDERSEN, 1993).
- Determinantes do comportamento exportador – Pesquisas que enfatizam as diferenças entre exportadores e não exportadores, abordando as barreiras percebidas, os custos associados às atividades de exportação, as percepções dos pontos fortes e fracos das empresas, a busca de informação, o conhecimento dos programas governamentais, as características da alta gerência e as características estruturais da própria empresa.
- Modelos do comportamento pré-exportador – Estudos que procuram analisar o processo decisório para engajar a empresa nas atividades de exportação. O ponto a ser destacado nesses estudos é que eles assumem a influência dos fatores racionais e não racionais relativos ao processo decisório.
- Modelo seqüencial de estágios de exportação – Pesquisas voltadas à análise e verificação do desenvolvimento do comportamento exportador. Esses modelos constituem-se no forte paradigma sobre empresas exportadoras, em que se estabelecem diferenças entre os exportadores propriamente ditos.
- Grau de envolvimento com a atividade exportadora – Estudos preocupados em entender o que leva ao envolvimento com as atividades exportadoras, utilizando o grau de envolvimento como variável dependente.

Apesar da aceitação geral do conjunto das idéias veiculadas pelos estudos em exportação, reconhece-se que nem sempre estas expressam conclusões consistentes. De acordo com Rocha e Christensen (1988) ou Rocha *et al* (2002), os resultados obtidos da agenda de pesquisa sobre exportação podem ser descritos como esparsos e contraditórios. Por exemplo, esses autores apontam para as divergências quanto aos fatores que se constituem em barreiras à exportação, ou sobre a percepção quanto aos lucros provenientes da atividade exportadora. Algumas pesquisas relatam diferenças significativas entre os exportadores e não exportadores, e, em outras, tais diferenças não são detectadas. Além disso, observam que alguns estudos evidenciam relação positiva entre tamanho da empresa e comportamento exportador, e outros postulam que tal relação se dá apenas dentro de certos limites.

Outras indefinições também foram levantadas por Aaby e Slater (1989). Esses autores, além de afirmarem que há pouca compreensão entre o tamanho da organização e seu impacto sobre a propensão a exportar ou ao sucesso exportador, também salientam que não se estabeleceram definitivamente as relações entre tecnologia e *performance* exportadora, além de identificarem a polêmica se a variável qualidade do produto é capaz de discriminar exportadores de não exportadores. Dessa forma, afirmam que os resultados sobre pesquisas em exportação ainda são pouco consistentes.

Buscando uma explicação para as inconsistências dos resultados da pesquisa em exportação, Rocha e Christensen (1988) afirmam que tais incongruências estão provavelmente relacionadas à taxa de saída das empresas das atividades de exportação. Isto é, há uma grande quantidade de empresas que entram e saem das atividades de exportações, o que faz com que os resultados, principalmente em relação à percepção de barreiras ou à iniciação à exportação, apresentem distorções se tomados em uma série histórica. Ademais, os autores salientam que pesquisadores utilizam listas diferentes de barreiras, bem como procedimentos metodológicos diversos. No que se refere ao comportamento pré-exportador, consideram que os modelos apresentam mais uma coleção de variáveis do que uma explicação coerente de como as empresas tomam as decisões para entrar na atividade exportadora.

Em relação aos determinantes do comportamento exportador, Rocha e Christensen (1988, p.94) afirmam que o principal problema das pesquisas refere-se à causalidade, sublinhando que as variáveis, no geral, podem ser tanto causas como conseqüências, por exemplo: "[...] variáveis como tamanho e capacidade ociosa afetam ou são afetadas pelo desempenho

exportador da empresa?" Esses autores afirmam que um dos problemas de pesquisa em exportação é de ordem metodológica, não havendo preocupação com a comparação estatística dos resultados, além de encontrar usos excessivos de testes univariados. Ademais, eles admitem que as conclusões, muitas vezes, são realizadas sem testes que garantam sua validade, indo às vezes muito além do que sugerem os testes de hipóteses. Finalmente, os autores consideram que talvez a principal limitação das pesquisas seja procurar estabelecer modelos válidos sem restrição quanto a tempo, cultura, país ou setor.

Leonidou *et al* (2002), por seu turno, aconselham que, para melhorar a confiabilidade dos dados e sua generalização, estudos sobre internacionalização deveriam ser feitos em indústrias específicas para que se pudesse ter uma noção menos ambígua dos impactos da idade, tamanho e ciclo de vida dos negócios na *performance* exportadora. As críticas às pesquisas em exportação não param aí. Outros autores (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996) também tecem ponderações complementares, principalmente no que se refere aos modelos seqüenciais.

Andersen (1993) considera tautológica a explicação de que o aumento do conhecimento conduz ao aumento do comprometimento de mercado, e este, por sua vez, ao aumento do conhecimento. Além disso, o autor adverte que não há uma delimitação precisa quanto ao início e término de um estágio, logo, de como uma firma se move de um estágio a outro, alertando que nem o critério usado para classificar as firmas em estágios e nem por que ou como as variáveis independentes poderiam ser discriminadas entre os estágios são propriamente levantadas. Assim, as variáveis independentes e dependentes estão muito próximas de serem idênticas.

Já Leonidou e Katsikeas (1996) criticam a premissa básica dos modelos que concebem o desenvolvimento das exportações ocorrendo de forma incremental, chamando a atenção para o fato de que o padrão linear nem sempre acontece devido à variabilidade intra e interorganizacional, às oportunidades de mercado, às capacidades gerenciais e, enfim, às escolhas estratégicas. Além do que, podem ser observadas tanto inércias quanto regressões das formas de desenvolvimento exportador. Os modelos falham ao conceberem cada estágio como um *continuum* de microdegraus, desprezando parâmetros importantes, tais como o tipo de país, o número de clientes e a tipologia de canais de entrada. Outra questão importante diz respeito ao tempo que a firma leva para se mover de um estágio a outro. Esse fator, na

concepção dos autores, tem sido ignorado por quase todos os modelos, embora o ciclo de vida do produto, os custos de pesquisa e desenvolvimento e outros fatores possam afetar o progresso ao longo do caminho da internacionalização.

Em que pese a pertinência das várias críticas acima levantadas sobre as pesquisas e modelos de envolvimento com as exportações, verifica-se que o pressuposto central desses modelos não é questionado. A evolução nas exportações é explicada pelo processo de aprendizado adquirido ao longo do desenvolvimento de tais operações.

Dentre os onze modelos de comportamento exportador identificados por Leonidou e Katsikeas (1996), o modelo de Johanson e Wiederseheim (1975) é aquele que mais enfatizou o papel crítico do conhecimento e sua relação com a evolução da firma nos mercados internacionais. Cabe ressaltar que o referido modelo, mesmo sendo o primeiro do comportamento exportador (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996), apresenta uma vantagem em relação aos modelos subseqüentes. Ele é mais geral ao postular que, mediante o aprendizado, as empresas alcançam evolução superior, estabelecendo subsidiárias em outros países. Desse modo, dá um passo à frente, pois aborda os resultados provenientes do comprometimento com o mercado externo, que redundam na origem da empresa multinacional. Além disso, esse modelo serviu de base, nos anos posteriores, para os trabalhos de Johanson e Vahlne (1977) os quais deram origem ao modelo de Uppsala.

Tendo em vista que o modelo de Uppsala abordou mais detalhadamente a dinâmica da integração e aplicação do conhecimento, destacando o comprometimento das firmas em mercados estrangeiros, bem como foi aquele que mais explicitamente enfatizou o poder do aprendizado, considera-se pertinente analisá-lo de forma mais detalhada. Desse modo, a seção seguinte descreve o modelo de Uppsala, apreciando como o aprendizado e o conhecimento são conceituados nesse modelo.

3.3 O modelo de Uppsala

Dentre os diversos modelos comportamentais sobre exportação, o modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) não somente é um dos pioneiros como influenciou o

desenvolvimento teórico posterior sobre a evolução nos mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003). Esse modelo concebe as empresas empreendendo a trajetória rumo aos mercados estrangeiros a partir de modos específicos de entrada, caracterizados por diferentes e sucessivos graus de envolvimento e conhecimento nesses mercados. O modelo consiste de quatro estágios, representados pelo QUADRO 5, em que se explica a evolução da experiência internacional pelo conhecimento adquirido em cada etapa do processo de internacionalização.

A concepção básica é que a internacionalização é uma conseqüência de um conjunto de decisões incrementais que são tomadas a partir do momento em que se adquire conhecimento sobre o funcionamento do mercado estrangeiro. Esse conhecimento faz com que o risco percebido seja diminuído e a internacionalização, estimulada. Assim, assume, como principais obstáculos à internacionalização, a falta de conhecimentos e recursos adequados para tal empreendimento. Como conseqüência, a internacionalização torna-se um processo lento e gradual, acontecendo, prioritariamente, em países cujas distâncias culturais e ou psicológicas sejam pequenas em relação ao país de origem da empresa exportadora. Isto porque a incerteza cresce quando se tem de lidar com códigos culturais e políticos que não são comuns e familiares, fazendo com que as empresas invistam primeiro em países similares aos seus.

Estágios	1	Inicialmente a firma não possui atividades regulares de exportação
	2	Passa a exportar via agentes independentes
	3	Estabelece uma subsidiária de vendas
	4	Estabelece uma unidade de produção

QUADRO 5: Estágios de internacionalização do Modelo de Uppsala
Fonte: Johanson e Widersheim (1975, p.307).

Tal modelo foi aprofundado por Johanson e Vahlne em estudos posteriores. O primeiro deles data de 1977, em que o embasamento teórico descrito acima foi ampliado, sustentando a concepção de que o crescimento das empresas decorre da habilidade para combinar e desenvolver recursos, o que implica não só ter de reconhecê-los, como de fazer o uso adequado.

Mantendo o foco na firma como unidade de análise, Johanson e Vahlne (1977) admitem a limitação do processo de decisão, pois ninguém tem e pode ter mais do que uma compreensão

limitada dos problemas e oportunidades com os quais as empresas se deparam. Com esse enquadramento, os autores constroem o pressuposto de que a internacionalização é um processo dinâmico, fruto da relação entre o desenvolvimento do conhecimento de mercado e do aumento do comprometimento de recursos que decorre desse aprendizado. Tal pressuposto é incorporado às idéias do modelo de 1975, denominando-se esse arcabouço teórico de modelo de internacionalização de Uppsala, o qual afirma que a internacionalização é um ciclo de eventos causais (JOHANSON ;VAHLNE, 1990).

Dois conjuntos conceituais sustentam esse ciclo e se inter-relacionam. O primeiro conjunto conceitual diz respeito aos aspectos de caráter mais estável e refere-se à situação da empresa em um dado momento em relação ao conhecimento do mercado estrangeiro, bem como ao estágio de comprometimento com tal mercado. O segundo conjunto conceitual é delimitado pelas atividades correntes e pelo comprometimento das decisões, expressando, de acordo com Johanson e Vahlne (1977, 1990, 2003), os aspectos de mudança, ou seja, de como a firma se torna internacional.

Supondo-se que, inicialmente, a firma tenha uma compreensão muito limitada, uma vez que ainda não desenvolve atividades de exportação e, se o faz, é de forma esporádica, fica a questão de como ela vai adquirindo tal conhecimento. Apesar de o modelo não apresentar nenhuma condição inicial, ou um marco zero, nem por que e como o processo se inicia (ANDERSEN, 1993), ao longo de sua descrição é apresentada uma resposta relativamente simples: o conhecimento nasce das atividades correntes da firma em seu mercado doméstico (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). É a partir da experiência direta com os diversos atores do mercado que a firma desenvolve o seu conhecimento, e é esse conhecimento que a capacita a melhor ver e avaliar as oportunidades de negócios que surgem, conseqüentemente, impulsionando-a a fazer novos comprometimentos.

Por sua vez, o conceito de comprometimento é composto por duas instâncias: a primeira diz respeito à quantidade de recursos alocados e ao tamanho do investimento por meio da construção de um aparato organizacional para tal. E, a segunda, pelo grau em que se comprometem tais recursos, ou seja, pela dificuldade de encontrar alternativas para transferi-los para outras prioridades. Dessa forma, o modelo estabelece uma relação direta entre conhecimento de mercado e comprometimento de recursos, ambos afetando as decisões, conforme FIG. 1.

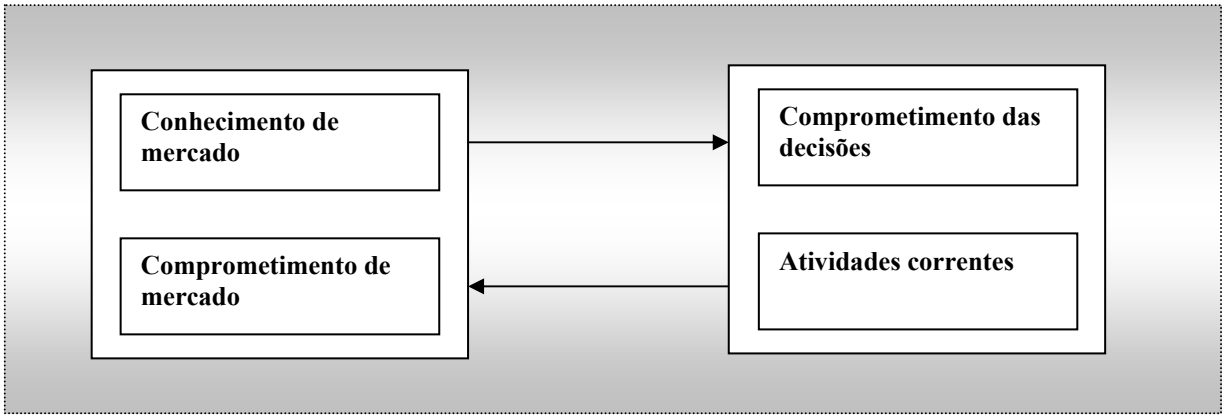

FIGURA 1 – Mecanismos básicos de internacionalização – aspectos estáveis e de mudança
Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.26).

Nesse sentido, Johanson e Vahlne (1977, 1990, 2003) admitem que o aprendizado e o conhecimento nascem das relações estabelecidas entre os diversos atores do mercado, as quais passam a balizar as decisões referentes ao comprometimento de recursos. Assim, tem-se que o conhecimento experiencial por meio de sua dimensão tácita aparece como fundamental na explicação das fases de internacionalização. Esses autores explicam que as entrevistas feitas com gerentes engajados em *marketing* internacional conduziram-nos a enfatizar o papel do conhecimento experiencial na modelagem do comportamento de mercado. Em suas palavras,

> em particular nossos argumentos sobre a importância do desenvolvimento dos relacionamentos de longo prazo com consumidores forçou-nos a ver que as firmas não operam em mercados teóricos, nem agem face a mercados governados por mecanismos impessoais de preço. Preferencialmente elas interagem com outras firmas, e seus gerentes possuem relações com os outros, tanto quanto as firmas, através de numerosos, complexos e invisíveis laços (JOHANSON; VAHLNE, 2003, p.10).[iv] (tradução nossa)

Os autores reconhecem dois tipos de conhecimento experiencial. O primeiro, denominado conhecimento de mercado, diz respeito às condições específicas de mercado tais como, seus clientes e concorrentes. O conhecimento de mercado é cumulativo e varia de país a país, o que implica que a sua validade é restrita àquele mercado específico. O segundo tipo de conhecimento experiencial refere-se à habilidade da firma para construir e gerenciar as operações internacionais. Essa habilidade, denominada conhecimento da firma ou conhecimento geral, relaciona-se à compreensão necessária para decidir o que a empresa pode razoavelmente empreender. Tal habilidade insere-se nas rotinas, normas e estruturas, não sendo específica aos países nem ao modo de entrada escolhido.

Johanson e Vahlne (2003) advogam que cada firma tem uma dinâmica interna própria, a qual, para ser conhecida, requer que as pessoas se envolvam umas com as outras. Isto é, cada firma é única, e somente é possível entendê-la depois de interagir com ela. Com esse raciocínio, os autores não descartam que o conhecimento objetivo também possa ser útil, mas afirmam que a complexidade e a ambigüidade das situações só podem ser entendidas por meio da experiência pessoal. A experiência pessoal via atividades correntes faz com que a firma possa identificar oportunidades de negócios e resolver problemas, adquirindo a segurança necessária para o comprometimento das decisões. É a partir daí que Johanson e Vahlne (2003) reconhecem por que uma empresa não pode acelerar sua internacionalização, nem mesmo pela contratação de novos gerentes com grande experiência ou pela aquisição de firmas com tal *background.*

De acordo com a interpretação de Andersen (1993) sobre o modelo de Uppsala, o conhecimento deve ser considerado como uma dimensão dos recursos humanos, cuja concepção básica é de que, quanto melhor o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos são esses recursos e mais forte o comprometimento com tal mercado. Também Lamb e Liesch (2002) reconhecem que o conhecimento de mercado é próprio do capital humano, sendo adquirido na troca de informações com os clientes estrangeiros. Por sua vez, Blomstermo e Sharma (2003), ao analisarem o modelo de Uppsala, reconhecem a importância do conhecimento experiencial de mercado, bem como sublinham que ele é inversamente relacionado à incerteza e constitui-se na principal variável explicativa da internacionalização.

A centralidade que o conhecimento experiencial toma na modelagem do processo de internacionalização é corroborada pelo trabalho de Erikkson e Johanson (1997), que confirmam a influência desse conhecimento nos custos percebidos da internacionalização, bem como delineiam os seus componentes, ampliando a concepção inicial quanto à natureza do conhecimento presente no modelo de Uppsala. O conhecimento experiencial é classificado em três tipos, conhecimento de internacionalização, conhecimento de negócios e conhecimento institucional.

O conhecimento de internacionalização corresponde ao que Johanson e Vahlne (1977) denominaram de conhecimento geral, referindo-se à capacidade da firma e seus recursos para engajar-se no mercado externo. Esse conhecimento funciona como repositório que suporta e estimula as decisões e respostas que são mantidas e ou transformadas pelas empresas. A

princípio, as rotinas e estruturas dirigem as operações da empresa em seu mercado de origem, não sendo sensíveis aos estímulos além-mar. Contudo, quando as firmas começam a operar no exterior, experimentam sucesso ou fracasso, e essas rotinas e estruturas administrativas são mudadas (ERISSON *et al,* 2000).

Operações em um mercado estrangeiro permitem que a firma que se internacionaliza acumule conhecimento de negócios e institucional. O conhecimento de negócios refere-se à compreensão dos clientes, dos competidores e das condições de mercado. Já o conhecimento institucional diz respeito às normas e valores que se aplicam a determinado mercado, mediante ciência das regras governamentais (ERIKSSON; JOHANSON, 1997; ERIKSSON *et al,* 2000). Assim, os três componentes do conhecimento experiencial se inter-relacionam. A falta de conhecimento internacional afeta o conhecimento de negócios e o institucional, (BLOMSTERMO; SHARMA, 2003), pois o conhecimento internacional é responsável pela coordenação de todas as atividades da firma, incluindo a procura e a transmissão do conhecimento de negócios e institucional (ERIKSSON; JOHANSON, 1997; ERIKSSON *et al,* 2000). Daí a afirmativa de que o conhecimento internacional é uma variável chave que media os outros tipos de conhecimento (ERISSON *et al,* 2000), sendo as rotinas, procedimentos e estruturas organizacionais decisivos no processo de internacionalização, constituindo-se, pois, as condições necessárias para comportamentos posteriores (ERIKSSON; JOHANSON, 1997).

Através da acumulação de experiência, a firma torna-se mais apta a perceber as oportunidades nos mercados estrangeiros, reduzindo suas incertas e aprofundando o seu engajamento internacional. Seu comprometimento aumenta incrementalmente quando aprende sobre o mercado. E esse aprendizado, no modelo de Uppsala, manifesta-se na seqüência de operações chamada de cadeia de estabelecimento. Primeiro a firma exporta, e depois subsidiárias são estabelecidas. Esse comportamento tem conexão direta com o processo reflexivo que se estabelece, em que a firma reconsidera as situações e problemas com os quais se depara, ajustando os recursos existentes e suas rotinas em direção a um maior comprometimento internacional.

Embora o modelo de Uppsala sustente a seqüência em que, quanto mais a firma opera em um particular mercado estrangeiro, mais desenvolve conhecimento sobre ele, e que, quanto mais adquire conhecimento, maior a probabilidade de comprometer recursos; não significa que

Johanson e Vahlne (1990) deixem de reconhecer que empresas possam se internacionalizar por descontinuidades. Os autores citam três exceções. Primeiro, quando há muitos recursos, o que permite saltar estágios; segundo, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas; e, finalmente, quando a firma tem considerável experiência em mercados com condições similares, generalizando, por isso, essa experiência para qualquer mercado específico.

No entanto, essas observações parecem não diminuir o peso do conhecimento experiencial na explicação do processo de internacionalização. Em estudos posteriores Johanson e Vahlne (2003) reafirmam que é preferivelmente por meio da ação que se torna possível ver e aprender alguma coisa sobre clientes e a maneira pela qual o mercado opera, sendo difícil dar grandes saltos na internacionalização, uma vez que esse aprendizado decorre das atividades correntes. Observam que em alguns momentos as mudanças podem, até mesmo, ser imperceptíveis, mas, com o passar do tempo, conduzem a novas visões sobre as operações e o mercado, as quais, por sua vez, impactam o engajamento no mercado externo. Por esses motivos torna-se difícil que experiências de internacionalização sejam replicadas em diferentes ambientes, pois elas são próprias de contextos específicos.

A importância do modelo de Uppsala no conjunto dos estudos sobre internacionalização não significa que o mesmo seja isento de críticas. Pelo contrário, tal modelo tem sido um dos mais avaliados criticamente. Em relação a essas críticas, Rezende (2001), didaticamente, sintetiza-as em cinco grupos, a saber:

- a relação entre os conceitos e sua manifestação no modelo não é tão direta como sugerido,
- as empresas seguem diferentes seqüências de internacionalização, o que questiona o padrão proposto,
- o modelo é sensível ao grau de experiência da firma e ao tipo de indústria,
- o conceito de distância psíquica deixa de levar em consideração que as firmas possam entrar em países culturalmente diferentes do seu,
- os componentes estratégicos e ambientais estão ausentes do modelo.

Além de tais críticas, Rezende (2001) observa que a internacionalização não envolve somente os aspectos intra-organizacionais como também inúmeras outras interações que as empresas

realizam ao longo de sua evolução, ressaltando, pois, a importância dos fatores interorganizacionais. Nesse sentido, o paradigma relacional é visto como uma alternativa para superar os limites do modelo de Uppsala (REZENDE, 2001; FORGSREN, 2002; LEONIDOU, 2003; CHETTY, 2003) e tem sido reconhecido pelos próprios autores, quando admitem a deficiência do modelo frente ao conceito de redes (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003).

Utilizando-se o conceito de redes, a firma não é vista de maneira isolada, mas como participante de imbricados relacionamentos que compreendem diferentes firmas, clientes, fornecedores, competidores, consultores e diferentes agentes regulamentadores (JOHANSON; VAHLNE, 1990; REZENDE, 2001; FORGSREN, 2002). Assim, a internacionalização de uma empresa passa a ser entendida por meio dos diferentes relacionamentos que constrói ao longo de sua evolução e que envolvem não somente trocas econômicas, mas principalmente bens sociais e simbólicos. Nesse sentido, a internacionalização é basicamente um processo de gerenciamento das relações entre os mais diversos parceiros da empresa. Como conseqüência de tal direcionamento conceitual, o foco da análise desloca-se da firma individual, para a rede de relacionamentos, em que o comprometimento de mercado significa não somente acessar as capacidades retidas pela empresa, mas recursos e capacidades controlados por terceiros. Implicitamente tal enfoque reitera a importância da aprendizagem e do conhecimento como inicialmente postulado pelo modelo de Uppsala, no entanto expandindo seus limites.

Cabe ressaltar que uma das críticas ao modelo de Uppsala tem sido aquela dirigida às noções de aprendizado e conhecimento. As avaliações do modelo têm sugerido a existência de relações teóricas opostas das inicialmente formuladas (FORGSREN, 2002; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003; PETERSEN *et al,* 2003; CHETTY *et al,* 2003). Para preencher essa lacuna, a literatura sobre aprendizado organizacional tem sido considerada como uma via promissora para se repensar o sentido e o papel do aprendizado na teoria comportamental de internacionalização (ERIKSSON *et al*, 2000; FORGSREN, 2002).

É nesse ponto, em que se argumenta a contribuição do conceito de aprendizado organizacional aos estudos de internacionalização, que se pretende centrar a discussão, focalizando o papel do conhecimento no comportamento de internacionalização. Com esse propósito, a seguir discorre-se sobre evidências teóricas e empíricas que têm chamado a

atenção para a aprendizagem e seu efeito sobre a acumulação do conhecimento na internacionalização da firma.

3.3.1 Uma apreciação crítica sobre aprendizado e conhecimento no modelo de Uppsala

Como visto no tópico anterior, a concepção básica do modelo de Uppsala sustenta que a falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros é a principal barreira para que a empresa não se engaje em operações internacionais. Entretanto tal conhecimento não só pode ser adquirido, como é a partir dele que a empresa consegue aprofundar a sua experiência rumo à expansão geográfica. O centro teórico dos modelos comportamentais, e em especial do modelo de Uppsala, refere-se a como as firmas lidam com a incerteza, sendo o aprendizado e conhecimento os elementos capazes de reduzi-la. Como conseqüência, o aprendizado e o conhecimento adquirido impactam positivamente o comportamento organizacional no sentido de que as empresas possam comprometer recursos à internacionalização. Portanto, a relação estabelecida é a de proporcionalidade entre acúmulo de conhecimento de mercado e comprometimento de recursos.

A relação entre acúmulo de conhecimento e comprometimento de recursos é sustentada pela lógica incrementalista, tendo por base o aprendizado na ação. Isso é, adquirir conhecimento é um processo gradual decorrente da vivência das empresas, em que a percepção do risco é função do nível do conhecimento de mercado adquirido mediante as operações da empresa (ERIKSSON; JOHANSON, 1997; ERIKSSON *et al*, 2000; FORGSREN, 2002; PETERSEN *et al,* 2003). A internacionalização é baseada nas tentativas de ensaio e erro, em que firmas possuem conhecimento imperfeito das instituições e dos clientes no exterior (ERIKSSON *et al*, 2000). A proposição formulada é de que quanto mais a firma opera em um mercado, mais sabe sobre esse mercado, e menos o risco é percebido. Assim, o modelo de Uppsala é associado àqueles da aprendizagem organizacional centrados na teoria da curva de aprendizagem (FORGSREN, 2002), que pressupõe a aprendizagem resultando em aperfeiçoamento e, analogamente, no caso da internacionalização, resultando em aprofundamento do comportamento internacional.

Entretanto, evidências empíricas têm questionado a relação positiva entre experiência, acúmulo de conhecimento e risco percebido. Algumas pesquisas sobre exportação são

exemplos elucidativos desse questionamento, como foi muito bem registrado por Rocha e Christensen (1988). Esses autores observam que resultados de investigação mostram empresas mais jovens com atitudes mais favoráveis à exportação do que aquelas com maior experiência, como relatou a pesquisa de Ursic e Czinkota (1982). Também as análises de Bilkey (1977) mostraram que exportadores experientes percebiam maiores barreiras para se internacionalizar comparativamente a não exportadores. A propensão para exportar ou firmas que entram nos mercados externos em uma fase muito recente de suas vidas sugere que a relação entre tempo de atuação no mercado e aprendizado nem sempre é tão direta como assumido pelo modelo de Uppsala.

Outras dúvidas também são levantadas quanto à lógica incrementalista do aprendizado defendida pelo modelo. O'Grady e Lane (1996) demonstraram que a entrada em mercados próximos ao país de origem pode resultar em baixa *performance* internacional, o que implica que nem sempre maior distância psíquica entre os mercados significa maior dificuldade de obter e interpretar as informações. Outro exemplo são as referências de Eriksson *et al* (2000), ao comprovarem que quanto maior o efeito na variação do escopo geográfico das operações de negócios internacionais, maior o acúmulo de conhecimento da firma. O trabalho desses autores reforça estudos anteriores, tais como o de Erramili (1991) e Barkema e Vermeulen (1998), que já tinham investigado como as operações estrangeiras e o número de países com os quais a firma comercializava influenciava a acumulação do conhecimento. Nesse sentido, os resultados dessas pesquisas relativizam a influência da distância psíquica como elemento que permite a seleção de mercados, e conseqüentemente a lógica incrementalista do aprendizado via países com proximidade cultural da empresa que se internacionaliza. Isto é, não significa que firmas com pouca experiência em mercados estrangeiros busquem mercados similares aos domésticos, o que implica possibilidades de saltos no caminho da internacionalização, apontando para a importância da capacidade de avaliar e aproveitar as oportunidades internacionais.

As pesquisas acima descritas questionam o processo cumulativo do modelo de Uppsala. Ao considerar que a internacionalização é um processo *path dependent* [v] (ERIKSSON *et al,* 2000), esse modelo negligencia as possibilidades de rupturas radicais no caminho da internacionalização, porquanto esse caminho é função da experiência passada, em que o estoque de conhecimento anterior constrói e modela a trajetória futura de sua evolução. As condições iniciais ou do princípio da internacionalização têm impacto na formação do

conhecimento presente e futuro. Assim, tal modelo incorpora a noção reativa de aprendizado, seguindo a proposta de Cyert e March (1963) da aprendizagem adaptativa, em que decisores reduzem as incertezas por aprender mais dos negócios existentes e não por explorar novas alternativas. Visualizando a concepção adaptativa presente no modelo, Forgsren (2002) reitera a afirmação de que o modelo falha ao tentar explicar os tipos de comportamento internacional.

Desse modo, as críticas ao modelo, apresentadas acima, não só colocam em suspeição a ênfase excessiva no conhecimento experiencial, como questionam a relação positiva entre conhecimento de mercado e o nível-velocidade no comprometimento de recursos nos mercados externos. Essa última dúvida é reforçada pelas colocações de Forgsren (2002).

Analisando o aprendizado no modelo de Uppsala, Forgsren (2002) afirma que tal modelo é pouco claro se o comportamento incremental é conseqüência do aprendizado experiencial ou se é uma variável independente. Considerando o aprendizado experiencial como variável independente, o autor chama a atenção para efeitos contrários àqueles previstos pelo modelo de Uppsala. Em outras palavras, se o aprendizado adquirido pelas atividades correntes em certo mercado aumenta com o tempo, o conhecimento tácito reduzirá a incerteza percebida naquele mercado e, conseqüentemente, a necessidade de comportamento incremental. Com isso, tem-se que o risco de se incorrer em grandes erros é reduzido, o que permitiria um aumento no ritmo da internacionalização.

Assim sendo, Forgsren (2002) conclui que haveria uma relação negativa entre aprendizado experiencial e comportamento incremental, o que implica a possibilidade de aceleração da velocidade da internacionalização. O autor questiona a noção de tempo e incrementalismo, em que a internacionalização é vista como algo lento. Em suas palavras, "se o aprendizado experiencial tem um forte e direto impacto sobre o conhecimento de mercado e conseqüentemente sobre a necessidade de comportamento incremental, a característica de cautela torna-se fraca ao longo do tempo"[vi] (FORGSREN, 2002, p.263). (tradução nossa)

O questionamento quanto ao incrementalismo continua a ser sustentado pelo autor quando ele admite que a internacionalização pode ser acelerada e as incertezas diminuídas se se considerassem formas alternativas de adquirir conhecimento do que a experiência direta. A ênfase excessiva na experiência direta faz com que o modelo de Uppsala negligencie outras

fontes de aprendizado, por exemplo, o aprendizado por imitação, pela incorporação de novas pessoas, ou pela busca e procura de novas informações.

A crítica da noção de incrementalismo, tempo de internacionalização e fontes de aprendizado de certa forma também contribui para invalidar o modelo de estágios seqüenciais, chamando a atenção para a não-linearidade das etapas de internacionalização. De fato, os estudos empíricos têm evidenciado que as empresas não passam necessariamente pelos mesmos estágios, mostrando consistentemente diferenças no comportamento de internacionalização (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al*, 1998, 2002).

Para além das críticas acima apontadas, cabe destacar que também poderia ser proveitoso abordar a internacionalização pelo enfoque da conversão do conhecimento, apreciando tanto o processamento de informação de fora para dentro (HUBER, 1991), como a criação de conhecimento de dentro para fora (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Isso porque o modelo de Uppsala,ao admitir que o comportamento de internacionalização evolui a despeito das decisões estratégicas (FORGSREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003; PETERSEN *et al,* 2003), implicitamente admite que as pessoas no nível tático e ou operacional têm poder suficiente para forjar suas preferências, sem, contudo, explicar como essa influência acontece.

Assim, o modelo de Uppsala pressupõe uma mão invisível que transfere o conhecimento dos níveis inferiores para os superiores (PETERSEN *et al,* 2003) idealizando uma estrutura ajustada de empresas, cujas experiências e interpretações dificilmente são contraditórias (FORGSREN, 2002). Originalmente, o modelo postula que o aprendizado de mercado é detido pelas pessoas que trabalham nas atividades rotineiras das empresas e não explica como tal conhecimento é disseminado, permitindo que os decisores dele se apropriem ou que balizem suas ações a partir de tal conhecimento (PETERSEN *et al,* 2003, FORGSREN, 2002). Por outro lado, ao desconsiderar a importância do nível estratégico, não se pode visualizar com clareza como os demais níveis se apropriam dos recursos para o desenvolvimento do conhecimento de mercado.

Não há como negar que no modelo de Uppsala o conhecimento é exigido tanto no nível de mercado como no nível da firma (ERIKSSON; JOHANSON, 1997), entretanto tal modelo dá pouca ênfase a como e em que medida o processo de mudança das rotinas e estruturas

impulsionam o aprofundamento internacional. Tal provocação parece ser compatível com os argumentos de Eriksson e Johanson (1997) quando afirmam ser proveitoso estabelecer os tipos de conhecimento de que a firma necessita em diferentes situações, pois o conhecimento de mercado deve ser incorporado aos recursos internos, fazendo com que a firma seja capaz de se expor a condições não familiares. Chetty *et al* (2003) complementam esse raciocínio ao afirmarem que firmas devem entender seu próprio conhecimento e aprender a transformá-lo em direção a capacidades.

Alguns autores, tais como Forgsren (2002) e Petersen *et al* (2003), acrescentam às fragilidades do modelo de Uppsala expostas até aqui aquela em que se negligencia o critério gerencial quanto ao risco de se internacionalizar. Isto é, as decisões nos mercados internacionais nem sempre refletem prudência, mas podem implicar comportamentos por impulsos. As firmas também avaliam a relação custo-benefício de não fazer investimentos no mercado estrangeiro. De acordo com o modelo de Uppsala, pouco conhecimento de mercado conduz à percepção de alto risco de investir. Entretanto, evidências empíricas têm mostrado que pouco conhecimento de mercado pode também estar associado à alta percepção do risco de não investir.

Frente a tais avaliações, tem sido comum admitir que o conhecimento e o aprendizado, como focado inicialmente pelo modelo de Uppsala, mostram-se bastante restritos em seu poder explicativo devido principalmente à simplicidade, determinismo e ausência do critério gerencial (FORGSREN, 2002; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003; PETERSEN *et al,* 2003). Atualmente, o papel do conhecimento é reconhecido como sendo mais complexo e intrigante do que originalmente postulado pelo modelo de Uppsala (PETERSEN *et al,* 2003), o que tem contribuído para um conjunto de argumentos em prol de pesquisas que aprofundem a sua compreensão e sua influência no comportamento de internacionalização.

Autores como Blomstermo e Sharma (2003) ou Petersen *et al* (2003) constatam que ainda são poucas as tentativas de desenvolver pesquisas sobre internacionalização centradas nas variáveis aprendizado e conhecimento. Essa constatação também parece válida quando se contemplam as pesquisas realizadas no Brasil. Desse modo, o próximo tópico visa identificar se e como tal preocupação faz parte da agenda dos estudos nacionais.

3.4 A apropriação da discussão sobre aprendizado e conhecimento nas pesquisas brasileiras sobre internacionalização

Os estudos sobre internacionalização das empresas brasileiras se concentram em pesquisas que focalizam as exportações. Os motivos da concentração desse interesse parecem estar relacionados ao baixo grau de internacionalização das empresas brasileiras, sendo que poucas delas têm alcançado o *status* de multinacional. Na realidade, até mesmo manter-se nas atividades de comércio exterior não lhes parece ser algo simples.

Pesquisas mostram que as empresas domésticas permanecem pouco tempo nas atividades exportadoras. Algumas das evidências da dificuldade da manutenção nos mercados externos são oferecidas pela pesquisa de Rocha e Christensen (1988). Esses autores, quando retornaram a uma mesma amostra após seis anos da realização de uma pesquisa entrevistando 152 empresas, constataram que 40% delas haviam deixado de exportar. Também pesquisa realizada por Rocha *et al* (2002), em 1999, com uma mesma amostra de um estudo feito em 1978, constatou que um terço das empresas haviam deixado de existir, sendo que somente 26% daquelas que continuavam a exportar apresentavam aumento da proporção das vendas de exportação sobre as vendas totais.

A evasão das empresas brasileiras do mercado externo também é constatada por Markwald e Puga (2002), Pinheiro (2002) e Fonseca (2002), que não só revelam que a taxa de evasão é bastante significativa, como observam que a base exportadora do Brasil é bastante reduzida. Do universo das empresas brasileiras somente 0,8% delas exportam, sendo que apenas 17,7% dessas empresas o fazem sem interrupção desde a década de 90 (MARKWALD; PUGA, 2002). Assim, é razoável supor que a baixa participação das empresas brasileiras no cenário internacional tem sido um dos propulsores das pesquisas em comportamento exportador, as quais têm objetivado explicar o seu engajamento e *performance* nos mercados externos.

Um panorama geral do estágio em que se encontram as pesquisas brasileiras ou o conhecimento sobre a temática foi recentemente oferecido por Rocha e Christensen (2002), quando procuraram responder em que medida os resultados obtidos na agenda nacional seguiam os achados das pesquisas estrangeiras. Esses autores agruparam os estudos brasileiros, que buscavam explicar o desempenho das empresas exportadoras em quatro

categorias, a saber: características dos dirigentes, características das empresas, características do país importador e estratégia de *marketing*. Esses resultados foram classificados em catorze proposições,[vii] resumindo o estado da arte das pesquisas em exportação.

Quando se analisam essas proposições, pode-se verificar que elas não fazem menção explícita às dimensões do aprendizado e conhecimento, apesar de se perceber a tendência de valorizar as variáveis subjetivas enquanto elementos decisivos das explicações. Um exemplo que merece destaque é o construto "desempenho exportador". Os argumentos em prol de abordá-lo a partir de um enfoque multidimensional que também englobe várias subjetivas têm ganhado força (ROCHA; BLUNDI, 2005). Assim, esse construto tende cada vez mais a ser visto não em uma perspectiva atemporal, mas principalmente em função das mudanças que ocorrem no âmbito da firma e de seu contexto. Em relação a essas mudanças sobressaem as percepções e motivações dos dirigentes no que tange aos obstáculos das exportações.

Deve ser sublinhado que os resultados das pesquisas brasileiras corroboram os achados estrangeiros de que as motivações e percepções dos dirigentes influenciam as decisões referentes às exportações (LEITE *et al,* 1988; ROCHA *et al,* 2002; ROCHA; FREITAS, 2005). No caso brasileiro, em comparação com outros países, os motivos para exportar são mais reativos do que pró-ativos e estão associados a empresas menores ou que iniciaram mais cedo as exportações. Por outro lado, observam-se, recentemente, motivos pró-ativos com mais freqüência, indicando e reforçando a concepção de que a motivação para exportar muda com o tempo (ROCHA; FREITAS, 2005).

Também as percepções quanto aos obstáculos das exportações têm-se mostrado específicas aos setores em que as empresas atuam, bem como se percebe que as mesmas se transformam conforme a fase de exportação. Daí a conclusão de que a percepção dos obstáculos às exportações seja contingente às situações específicas (ROCHA *et al,* 2002), reforçando as alegações internacionais quanto à natureza idiossincrática das firmas.

No que diz respeito às características estruturais e competências das firmas, a revisão da literatura de Rocha e Christensen (2002) demonstra que as pesquisas brasileiras não foram capazes de estabelecer definitivamente um corpo de resultados coerentes entre si, o que também segue os resultados internacionais. No Brasil, estudos que procuram correlacionar tamanho de empresa e continuidade nas atividades exportadoras são pouco conclusivos e não

encontraram relações definitivas entre qualidade de produto e permanência nas exportações, embora a relação entre tecnologia e desempenho tenda a ser considerada como positiva.

Assim, Rocha e Christensen (2002) concluem que as pesquisas brasileiras seguem as discussões internacionais, entretanto observam que alguns resultados contradizem as principais conclusões associadas às empresas estrangeiras. Um dos principais exemplos diz respeito à experiência com exportação, a qual se tem mostrado negativamente associada à percepção da capacidade para servir mercados externos, quer por comprometimento com o mercado interno, quer por falta de interesse ou competência, contrariando a literatura internacional, que tende a estabelecer uma relação positiva entre experiência com exportação e percepção da capacidade para servir mercados externos.

As contradições e os resultados das pesquisas brasileiras acima apontados por Rocha *et al* (2002), aliados às alegações apresentadas no tópico anterior que questionam a relação direta entre experiência, acúmulo de conhecimento e risco percebido,[viii] parecem reforçar os argumentos sobre a necessidade de se tratar mais detalhadamente a dimensão do aprendizado e conhecimento. Assim sendo, a proposição de Erikkson e Johanson (1997) de que uma questão crítica da internacionalização refere-se à percepção das firmas envolvidas nesse processo é corroborada. Por isso, tais autores sugerem a pertinência do desenvolvimento de uma *framework* cognitiva para o entendimento desse processo.

Nesse ponto em que se argumenta a necessidade de se desenvolver uma *framework* cognitiva aos estudos sobre internacionalização, é forçoso mencionar que as pesquisas brasileiras ainda não foram capazes de explicar o que mantém as empresas nacionais nas atividades de exportação. Em pesquisa recente, Rocha *et al* (2002) visando verificar estatisticamente o que mantém uma empresa na atividade exportadora e o que faz com que ela a abandone, encontraram resultados contrários à proposição teórica prevista na literatura de que o comprometimento com a exportação é um requisito para o sucesso nos mercados externos. Além disso, tal pesquisa não foi capaz de identificar variáveis com base nas características da empresa, de seus produtos e em seu desempenho exportador que discriminassem empresas exportadoras sobreviventes daquelas extintas, ou empresas que continuaram a exportar daquelas que pararam de exportar.

Tais resultados abrem espaço para se repensar o quadro epistemológico que domina as pesquisas sobre exportação, instigando ao revisionismo da discussão teórica na qual os estudos sobre exportação se apoiaram até o momento. Podem-se supor pelo menos duas razões para os resultados inconclusivos sobre o que mantém as empresas nas atividades de exportação e o que determina o aprofundamento do comportamento de internacionalização. A primeira refere-se à tradição das pesquisas de exportação, que insistem em buscar relações lineares entre as variáveis determinantes do comportamento exportador, desconsiderando os mecanismos que moldam essa realidade social e que vão além da pura associação entre variáveis. As causas de um fenômeno podem ser múltiplas e inclusive conjunturais, em que diferentes elementos se combinam afetando o fenômeno em estudo. Além disso, efeitos gerados por múltiplas causas não são os mesmos em todos os contextos. E diferentes combinações de causas podem ter efeitos similares (RAGIN, 1987; MILES; HUBERMAN, 1994; GEORGE; BENNET, 2005).

A outra explicação para as inconclusões sobre o que permite a continuidade das atividades exportadoras e sobre os determinantes do aprofundamento do comportamento de internacionalização diz respeito às dimensões investigadas. Embora se reconheça a importância dos elementos subjetivos que compõem o caminho da internacionalização, as pesquisas brasileiras parecem relegar esses aspectos a um segundo plano. Como conseqüência, descartam-se das análises as dimensões cognitivas do aprendizado e conhecimento, apesar de detectarem a sua importância.

Portanto, conclui-se que os estudos brasileiros ainda não incorporaram, explicitamente, em suas análises as variáveis do aprendizado e conhecimento, embora a pesquisa de Rocha e Freitas (2005) reconheça, formalmente, o problema da aprendizagem organizacional enquanto um aspecto de relevância para a permanência das empresas brasileiras no mercado externo. Mesmo que esse estudo tenha sinalizado positivamente para a importância do aprendizado e conhecimento nos processos de exportação, ele não abordou especificamente a dinâmica dessas dimensões. Nota-se que no cenário internacional acadêmicos já se têm mobilizado em torno dessa discussão, o que não vem acontecendo com a mesma freqüência no Brasil. Visando contribuir para preencher essa lacuna, realizou-se a presente pesquisa, a qual contempla a dinâmica da aprendizagem no processo de internacionalização de empresas brasileiras pelo modo de entrada via exportações, cujo quadro de referência analítico é apresentado no próximo capítulo.

3.5 Síntese do terceiro capítulo

O presente capítulo apresentou a revisão de literatura sobre internacionalização de empresas, focalizando os modelos baseados em processos ou as teorias comportamentais. Dentre esses modelos destacou-se o modelo de Uppsala, tendo em vista a sua influência no conjunto da literatura e por ser aquele que mais enfatizou o papel do aprendizado e conhecimento nos processos de internacionalização. Assim sendo, o capítulo foi organizado em quatro seções.

A primeira seção ofereceu um panorama geral sobre a literatura em internacionalização, chamando a atenção para a perspectiva do enfoque organizacional. Mostrou-se que essa perspectiva trata a internacionalização pelos aspectos menos estruturados do comportamento, buscando estabelecer os fatores organizacionais associados ao comportamento internacional.

Na segunda seção discutiu-se esse enfoque, identificando diferentes modelos de comportamento exportador. Concluiu-se pela análise da literatura que havia mais congruências do que divergências no tocante às explicações desse comportamento. O pressuposto central é de que a evolução de uma empresa no mercado externo se dá em movimentos contínuos e regulares, mediante o aprendizado adquirido em cada etapa da internacionalização. Nessa evolução, as características organizacionais, as competências e estratégias da firma agem como fatores facilitadores e inibidores da expansão das empresas nesses mercados. Ressaltou-se que, apesar de essa literatura constituir um corpo de conhecimento marcado pela coesão em torno dos pressupostos básicos do comportamento de internacionalização, reconhecia-se que suas conclusões nem sempre foram baseadas em resultados consistentes de pesquisa. Detectaram-se contradições, principalmente no que diz respeito aos impactos da idade, do tamanho e do ciclo de vida dos negócios na *performance* exportadora. Além disso, sublinharam-se críticas às alegações de que o comportamento exportador era essencialmente de natureza incremental. E, apesar de a evolução nas exportações ser explicada pelo processo de aprendizado ao longo do desenvolvimento de tais operações, não se delimitava como esse processo ocorria.

Essas críticas foram reforçadas quando se analisou o modelo de Uppsala na terceira seção. Ao postular que a internacionalização é fruto da dinâmica entre conhecimento de mercado e comprometimento de recursos, esse modelo não só enfatiza a importância do conhecimento

experiencial de mercado, mas o considera como inversamente relacionado à incerteza. Assim sendo, o conhecimento de mercado é o propulsor da internacionalização, impactando positivamente o comportamento das empresas. Entretanto, evidências empíricas têm questionado a noção de auto-reforço do conhecimento presente nesse modelo, bem como a relação positiva e direta entre experiência e risco percebido. Portanto, colocou-se à prova a lógica incrementalista do comportamento de internacionalização. Finalmente concluiu-se que a noção de aprendizado sustentada pelas teorias comportamentais de internacionalização e, em especial pelo modelo de Uppsala, tem caráter bastante restrito, postulando-se a necessidade de se apreciar mais detalhadamente a dinâmica da aprendizagem e conhecimento.

Desse modo, na quarta seção finalizou-se o capítulo, verificando que as pesquisas brasileiras ainda não apreciaram sistematicamente as variáveis aprendizado e conhecimento no comportamento de internacionalização. Considerou-se que tal apreciação é essencial para o avanço das pesquisas em exportação, uma vez que ainda não se estabeleceram definitivamente as causas que mantêm as empresas brasileiras exportando de forma contínua, bem como os fatores associados ao seu desenvolvimento nos mercados externos. Visando preencher essa lacuna, propõe-se um *design* de investigação no capítulo seguinte quanto à dinâmica da aprendizagem no processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Organização do terceiro capítulo			
Seções	**Títulos**	**Caracterização da discussão**	**Conclusão**
3.1	Internacionalização de empresas	Apresentou as duas grandes perspectivas no conjunto da literatura: a perspectiva econômica e a organizacional	A perspectiva organizacional trata os aspectos relacionados ao nível gerencial, executivo e operacional, considerando os fatores internos à empresa associados ao comportamento internacional.
3.2	O comportamento exportador	Analisa a literatura sobre o comportamento exportador.	A literatura apresenta coesão em torno dos pressupostos básicos do comportamento exportador, em que a aprendizagem e conhecimento são vistos como os elementos fundamentais desse processo.
		Apresenta as convergências conceituais e as divergências em relação aos resultados empíricos de pesquisa.	Sustenta a crítica quanto à natureza incremental do comportamento de internacionalização e à noção reativa de aprendizado sustentada pelos modelos comportamentais.
3.3	O modelo de Uppsala	Discorre sobre o modelo de Uppsala.	O propulsor do comportamento de internacionalização é o conhecimento experiencial de mercado.
			Evidências questionam a relação positiva entre experiência e risco percebido, colocando à prova a lógica incrementalista do comportamento de internacionalização.
3.4	A apropriação da discussão sobre aprendizado e conhecimento nas pesquisas brasileiras sobre internacionalização	Verifica o estado da arte das pesquisas brasileiras em exportação no que se refere às dimensões do aprendizado e conhecimento.	Pesquisas brasileiras ainda não incorporaram nas análises as dimensões do aprendizado e conhecimento.

QUADRO 6 – Quadro sinopse do terceiro capítulo.
Fonte: Elaborado pela autora da tese.

4 MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O referencial teórico delineado nos capítulos anteriores procurou estabelecer o diálogo entre duas literaturas. A primeira referente à aprendizagem organizacional e a segunda relacionada à internacionalização de empresas. Norteou-se o desenvolvimento dos capítulos de forma a identificar em que a literatura sobre aprendizagem organizacional poderia contribuir para os avanços das pesquisas em internacionalização.

Visando a uma síntese daquela discussão, o presente capítulo define o modelo teórico de referência utilizado na elaboração desta pesquisa. Tal modelo diz respeito à seleção de conceitos que são importantes para o estudo e ao relacionamento entre eles. O capítulo foi organizado em duas seções. A primeira especifica a construção teórica do objeto de investigação, enunciando o problema do estudo. A segunda explicita o quadro conceitual utilizado, mediante o detalhamento das definições-chave que nortearam a condução da pesquisa.

4.1 O problema de investigação

As discussões apresentadas nos capítulos sobre a revisão bibliográfica de internacionalização mostraram que, apesar da ampla aceitação dos estudos baseados em processos ou das teorias comportamentais de internacionalização (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; FORGSREN, 2002), várias críticas renovaram o interesse de buscar revisitações que permitissem o aprimoramento de tal corpo teórico (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; REZENDE, 2001; BLOMSTERMO; SHARMA, 2003). Dentre elas, dois pontos se destacam no debate. O primeiro diz respeito ao poder explicativo que a variável conhecimento adquire no processo de internacionalização. O segundo refere-se à ênfase nas noções do aprendizado reativo e do gradualismo sustentados pelas teorias de internacionalização (ERIKSSON *et al,* 2000; FORGSREN, 2002). Evidências empíricas têm questionado a relação positiva entre experiência e acúmulo de conhecimento (FORGSREN, 2002; PETERSEN *et al,* 2003), relativizando a progressão contínua do caminho de internacionalização. Isto é, esses processos não seriam necessariamente formados por

pequenas e graduais transformações cumulativas, mas também poderiam ser impulsionados por descontinuidades presentes na evolução das firmas em seus mercados. Desse modo, colocou-se à prova a lógica incrementalista defendida pelos modelos comportamentais de internacionalização (ERRAMILI, 1991; BARKEMA; VERMEULEN, 1998), admitindo-se que formas alternativas de se adquirir o conhecimento poderiam acelerar a velocidade com que as empresas se internacionalizavam (FORGSREN, 2002).

Esses modelos também foram criticados por negligenciarem a dinâmica da criação de conhecimento de dentro para fora das organizações, menosprezando os aspectos internos enquanto elementos que poderiam impulsionar as firmas a formas mais evoluídas de internacionalização. Um exemplo contundente dessa crítica é a constatação de Pedersen e Petersen (1998) de que as bases dos recursos internos e seus recursos simbólicos exercem papel decisivo no comprometimento com os mercados externos. Por outro lado, a teoria das *networks* reforçava tais críticas ao chamar atenção para o papel dos relacionamentos como elementos capazes de propiciar o acesso aos mercados internacionais (CHETTY, 2003), o que realçava ainda mais os aspectos subjetivos na construção do caminho de internacionalização.

A partir dessas críticas, a dimensão cognitiva dos processos de internacionalização ganhou relevância, com autores tais como Eriksson e Johanson (1997), Pedersen e Petersen (1998) Forgsren (2002), Bloomstermo e Sharma (2003), somente para citar alguns, postulando a necessidade de apreciações mais dirigidas às variáveis aprendizado e conhecimento, as quais foram pouco apreciadas pelos modelos tradicionais de internacionalização. Assim, ao reconhecer que o enfoque organizacional das pesquisas de internacionalização relegou a dimensão cognitiva (ERIKSSON; JONHANSON, 1997; ZAHRA *et al,* 2005), é forçoso admitir que os modelos comportamentais de internacionalização foram elaborados tendo por base a concepção de que mudança de comportamento é sinônimo de aprendizagem.

Entretanto, a literatura em aprendizagem considera tal concepção um equívoco. Conforme visto no segundo capítulo desta tese, para a abordagem cognitiva em aprendizagem, mudanças comportamentais não implicam necessariamente aprendizado. O raciocínio seguinte busca esclarecer essa assertiva. Tomando por foco a expansão das empresas por meio da inserção em atividades exportadoras, é comum a situação na qual estímulos ambientais funcionam como os elementos propulsores do comportamento de internacionalização. Firmas são influenciadas por múltiplos estímulos externos, com diferentes graus de freqüência,

intensidade e importância (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). Isso significa que, ao atender esses estímulos, empresas podem mudar o seu comportamento de doméstica para internacional apenas temporariamente. Por exemplo, quando adotam as exportações exclusivamente como atividades esporádicas, com o intuito de contrabalançar contingências passageiras do que adquirir um comprometimento efetivo com tal estratégia. Cabe mencionar que os estudos sobre as empresas exportadoras brasileiras sugerem que o engajamento na atividade de exportação decorre mais dos estímulos externos (ROCHA *et al,* 1988, 2002) do que do desenvolvimento prévio de capacitações ou da incorporação de novos conhecimentos sobre o ambiente de negócios.

Tal situação sugere que exportar não implica necessariamente que as empresas estejam revendo suas posições ou pressupostos anteriores quanto ao mercado, ou ao funcionamento de seu negócio, podendo se tornar exportadoras apenas por comportamentos imitativos ou oportunistas. Isso implica que empresas podem mudar o seu comportamento de doméstica para internacional sem necessariamente alterar o seu repertório de significados e capacitações, ou seja, o seu conhecimento organizacional. Por outro lado, também haveria possibilidade de casos em que a aprendizagem não resultasse, necessariamente, na continuidade do comportamento de internacionalização, por conseguinte o aprendizado adquirido não resultaria nas formas avançadas de internacionalização.

O fato é que, apesar de o conhecimento e a aprendizagem serem considerados os propulsores para os estágios evoluídos em internacionalização, não se sabe ao certo como as empresas mudam de um estágio de internacionalização para outro (ANDERSEN,1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). Essas constatações se coadunam às referências mais recentes, tais como as Blomstermo e Sharma (2003), ao sugerirem duas questões ainda não respondidas pelos diversos estudos e que possibilitariam o aprofundamento do entendimento sobre a internacionalização, a saber: como as firmas acumulam conhecimento sobre o mercado estrangeiro e quais os mecanismos de aprendizado e seus efeitos no comportamento internacional.

No caso dos estudos brasileiros, a necessidade de abordar o aprendizado organizacional vem-se colocando de forma mais enfática. Conforme visto no capítulo anterior, pesquisas ainda não foram capazes de discriminar o que mantêm as empresas brasileiras de forma contínua nas exportações (ROCHA *et al,* 2002). Tendo em vista essa constatação e os argumentos que

incitam pesquisas dirigidas ao aprendizado e conhecimento, este trabalho se propôs o seguinte problema de investigação:

A permanência das empresas brasileiras nas exportações relaciona-se ao aprendizado organizacional ocorrido ao longo dessa trajetória?

Em caso positivo, em que nível esse aprendizado ocorreu? E qual a sua natureza? Quais os conhecimentos incorporados pelas empresas? Como se dá a disseminação desse conhecimento nas várias dimensões organizacionais? O conhecimento obtido tem permitido o aprofundamento no mercado internacional?

Em caso negativo, quais fatores contribuem para que as empresas permaneçam nas atividades de exportação de forma contínua ou alcancem o aprofundamento no mercado internacional?

Uma vez apresentado o problema da pesquisa, detalham-se a seguir os conceitos utilizados em sua condução, os quais levam em conta as referências sobre aprendizagem organizacional e internacionalização de empresas.

4.2 Quadro conceitual de pesquisa

No segundo capítulo desta tese, ao se proceder à revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, destacou-se o crescimento dos estudos sobre o tema, bem como a sua constituição enquanto um campo de pesquisa. Também foi salientada a inexistência de um modelo teórico dominante, bem como da controvérsia conceitual que dificultava o consenso sobre o que o aprendizado organizacional é, ou por que ele ocorre, ensejando cinco polêmicas em torno das quais a temática se desenvolveu, a saber:

- A aprendizagem se constitui em objeto de pesquisa claramente definido?
- Qual o caráter distintivo da aprendizagem organizacional em relação à aprendizagem individual?
- A aprendizagem é passível de mensuração?
- A aprendizagem é um processo ou produto?

Ao longo da revisão bibliográfica, buscaram-se na literatura respostas às indagações acima de forma a verificar a possibilidade de se formar um quadro teórico passível de verificação empírica. O resultado dessa discussão mostrou que, a despeito da inexistência de um modelo integrativo consensualmente aceito para se pesquisar o aprendizado das organizações, pontos conceituais convergiam e se harmonizavam em direção à elaboração de uma referência teórica coerente. Concorda-se, assim, com Pawlowsky (2003), quando este afirma que a avaliação da literatura mostra claramente que as várias perspectivas sobre aprendizagem organizacional, apesar de diferirem em relação a certos pressupostos básicos, tais como concepção de ação racional, organizações e ambientes como realidades objetivas ou construções subjetivas e divergências quanto à categorização e classificação do conhecimento; apresentam em seu arcabouço similaridades. Tais similaridades dizem respeito às dimensões do aprendizado, entendidas como: níveis de aprendizado (nível individual, grupal, organizacional); seus componentes (cognitivo, valores, emoções e ação); tipos (*single*, *double*, e *deutero*) e suas fases (identificação, difusão, integração e transformação do conhecimento).

No que diz respeito à primeira polêmica (a aprendizagem se constitui em objeto de pesquisa claramente definido?), ou seja, à formulação conceitual, argumentou-se que a aprendizagem apresentava diferenças em relação ao conceito de mudanças, aceitando a concepção de que a aprendizagem pode promover a construção do conhecimento, sem implicar mudanças no comportamento. Dessa forma, compartilha-se das concepções de Huber (1991) e Duncan e Weiss (1979) de que o conhecimento é o resultado do aprendizado. E diz respeito, na definição de Fiol e Lyles (1985), à elaboração de um pensamento organizacional relacionado às necessidades da organização frente ao ambiente, bem como da incorporação dos elementos capazes de satisfazer tais necessidades ao escopo organizacional. Assim sendo, adota-se neste trabalho a definição de Fiol e Lyles (1985):

- **Aprendizado:** desenvolvimento do conhecimento decorrente das associações entre ações passadas e a eficácia dessas ações no tempo presente, bem como a sua adequabilidade ao futuro.

Assim sendo, em relação ao segundo debate (qual o caráter distintivo da aprendizagem organizacional em relação à aprendizagem individual?), entende-se que, apesar de o aprendizado organizacional possuir o mesmo significado do aprendizado individual, ambos se

diferem, na medida em que o agregado coletivo possui propriedades particulares que não têm correspondência no nível individual. Para haver aprendizado das organizações, um novo conhecimento deve ser apropriado no nível organizacional. Portanto, adotam-se as concepções presentes nos trabalhos de Crossan *et al* (1999) e Bontis *et al* (2002), que concebem o nível organizacional como um movimento de institucionalização das regras, das rotinas do trabalho, bem como dos significados que regem o funcionamento das organizações dado o ambiente competitivo das empresas.

- **Nível organizacional:** institucionalização das rotinas de trabalho e o alinhamento entre sistemas, estruturas, procedimentos e cultura, tendo em vista o ambiente competitivo da empresa.

Com essas referências, admite-se que o caráter da aprendizagem refere-se a mudanças no acervo de conhecimentos presentes no repertório organizacional, entendido na proposta de Argyris e Schön (1978), a qual se acata neste trabalho, como o conjunto de processos, estruturas, estratégias e práticas adotadas pelas empresas, bem como as concepções a elas subjacentes. Nesse sentido, adota-se a definição de aprendizado organizacional promulgada no corpo do trabalho de diversos autores, dentre eles Argyris e Schön (1978) e Di Bella e Nevis (1998), Crossan *et al* (1999), Fiol e Lyles (1985), detalhada a seguir.

- **Aprendizado Organizacional:** reestruturação do conhecimento detido pela organização em direção a uma nova base de princípios, imagens e práticas organizacionais.

As definições acima indicam que, para haver aprendizado organizacional, é necessário que o novo conhecimento incorporado seja legitimado e se constitua em referência para a ação da empresa no mercado externo. Cabe ser destacado que, de acordo com Cook e Yanow (1996) e Weick (2004), a cultura é uma construção teórica que atende aos requisitos de se verificar não somente essa legitimidade, mas os movimentos dessa legitimação, uma vez que "torna o invisível (relações sociais) manifesto no tangível (artefatos como modelo), tanto quanto oferece uma opção para abordar o fenômeno com metodologias que desenvolvem e enfatizam o sentimento" (WEICK, 2004, p.365). Nesse sentido, considera-se a cultura como conseqüência da experiência anterior e aprendizado da organização e a base da continuidade de sua capacidade de aprender (SCHEIN, 1992; FLEURY; FLEURY, 1997; COOK;

YANOW, 1996, WEICK, 2004). Tais referências estabelecem inequivocamente o caráter distintivo da aprendizagem organizacional em relação à aprendizagem individual. A aprendizagem das organizações diz respeito ao fluxo de atividades que aciona a institucionalização das regras de conduta e ação, expressas na cultura organizacional legitimamente reconhecida e aceita.

Tendo em vista as definições acima, reporta-se ao terceiro debate: a aprendizagem é passível de mensuração? Em relação a tal indagação, acata-se a posição interpretativista, a qual descarta o conhecimento como algo que possa ser quantificado ou medido e o concebe em sua dimensão simbólica que se expressa nos discursos significativos arraigados nas rotinas e ou práticas da organização. Nesse sentido, admite-se que todo aprendizado pressupõe um determinado conteúdo que pode ser apreendido e observado na realidade, compartilhando-se das idéias de Child (1997), Di Bella e Nevis (1998) e Argyris e Schön (1978). Com esse enquadramento, acredita-se ser possível captar a natureza do aprendizado, que, segundo Argyris e Schön (1978), são de três tipos, a saber:

- **Aprendizado de laço único (*single loop*)** – melhoria ou adaptação de rotinas existentes, tirando vantagens das habilidades ou competências existentes. Consiste em detectar *gaps* de *performance*, buscando eliminá-los.
- **Aprendizado de laço duplo (*double loop*)** – mudança das normas organizacionais, envolvendo o questionamento de como melhorar a integração das atividades.
- **Aprendizado de segunda ordem (*deutero*)** – mudanças na concepção e nos critérios de negócio, bem como a sua efetivação em estratégias definidas.

Tendo em vista a natureza do aprendizado organizacional, admite-se que o mesmo possa ocorrer somente em uma dimensão da organização, o que significa que o aprendizado é incompleto. Para o aprendizado organizacional ser completo, as três dimensões das organizações, estratégica, sistêmica e operacional devem estar alinhadas.

Desse modo, ao considerar que se pode reconhecer o conteúdo do aprendizado, bem como sua extensão ou profundidade, compartilha-se da posição de Argote e McGrath *apud* Weick (2004, p.364) de que, para se contemplar a aprendizagem organizacional, deve-se focar em "como as organizações adquirem conhecimento, como ganham experiência e como esse

conhecimento está nelas inserido e qual seu efeito posterior no desempenho". Tal indicativo aponta para a solução do quarto debate: se a aprendizagem é um processo ou produto.

Neste trabalho, admite-se que o aprendizado é suportado por processos, ou seja, por transições que permitem aos organismos saírem de um determinado estado para outro. Portanto, definem-se como processos de aprendizagem organizacional as transições a que estão sujeitas as organizações, em que momentos de ordem e desordem se sobrepõem (WEICK, 2004). Tais momentos permitem à organização um repensar sobre si mesma, elaborando um novo conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional diz respeito a uma crença verdadeiramente justificada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que neste trabalho diz respeito à elaboração do que significa operar no mercado externo. Esse conhecimento se dirige a três dimensões de acordo com a proposta de Eriksson e Johanson (1997) e Eriksson *et al* (2002), a qual se adota neste trabalho, a saber:

- **Conhecimento de internacionalização** – Refere-se à capacidade que tem a firma para engajar-se nos mercados internacionais.
- **Conhecimento dos negócios ou do mercado internacional** – Diz respeito à compreensão que se tem dos clientes, competidores e das condições de mercado.
- **Conhecimento institucional** – Refere-se à compreensão das normas e valores que se aplicam a determinados mercados.

Ainda em relação à aprendizagem como processo, adota-se a posição de Weick (1973, 2004) de que os processos de aprendizagem dizem respeito ao aumento da variação com a qual a organização se depara e como lida com essa variação. Aqui, os eventos ambientais externos e internos jogam papel decisivo, pois são eles que têm a capacidade de relativizar os significados e práticas já incorporados pelas empresas, incitando-as ao movimento de questionamento dos conhecimentos retidos.

Desse modo, contrapõem-se duas fontes que levam ao desenvolvimento do conhecimento organizacional: a experiência propriamente dita da organização ou a incorporação de elementos externos ao seu escopo. Para se categorizarem essas fontes, tomou-se como ponto de partida a proposta de Huber (1991) quanto ao construto aquisição de conhecimento, descrita abaixo.

- **Aprendizagem experiencial** – Decorre da experiência própria da empresa e é desenvolvida por suas práticas ou herdada por seus fundadores e ou grupos funcionais.
- **Aprendizagem de terceiros** – Fonte que tem por base a experiência de outras organizações por meio das estratégias, práticas e tecnologias absorvidas.

Neste trabalho, considera-se que a atividade exportadora é um resultado ou um comportamento e que eventos conduzem a esse comportamento, portanto, o seu foco está em contemplar os processos que conduzem a esse comportamento. Isto é, aborda-se a aprendizagem como processo. Por outro lado, ao buscar estabelecer se o conhecimento organizacional retido é capaz de manter as empresas nos mercados externos e ao aprofundamento do comportamento de internacionalização, aborda os efeitos do aprendizado, isto é, contempla os efeitos desses processos na internacionalização das empresas.

De forma a visualizar os conceitos descritos até o momento, a FIG. 2 apresenta a inter-relação entre os mesmos.

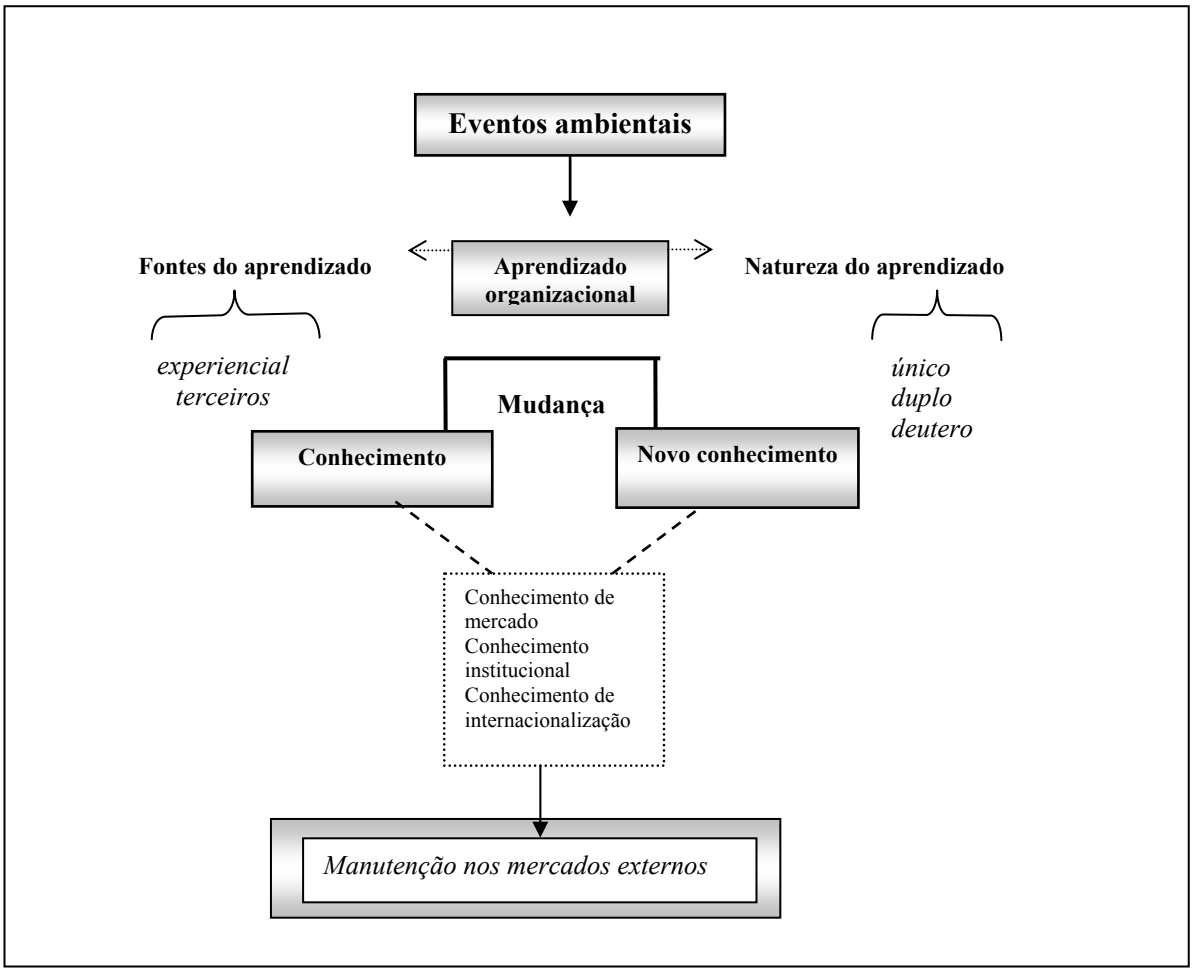

FIGURA 2 - Primeiro conjunto conceitual utilizado na condução da pesquisa
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Assim sendo, o ponto central da discussão teórica é se o conhecimento da organização é capaz de explicar a manutenção das empresas brasileiras nas exportações e ou seu aprofundamento no mercado externo. Tendo em vista que a evolução das organizações pressupõe alguma flexibilidade e de que os mercados internacionais tendem a ser mais turbulentos devido ao grau de incerteza e ambigüidade das informações, procurou-se verificar se o aprendizado organizacional sustentou-se nos mecanismos ou práticas que conduzem à aprendizagem. Isto é, verificou-se se foram incorporadas, no decurso da trajetória de internacionalização, práticas de gestão que valorizam a mudança contínua, permitindo o desenvolvimento de um conhecimento que possibilite a manutenção ou ao aprofundamento no mercado externo. Assim entende-se por:

- **Manutenção nos mercados externos** – Empresas que exportam sem interrupção, independentemente da magnitude da relação vendas externas / vendas totais.

- **Aprofundamento no mercado externo** – Empresas que adotaram outras formas de internacionalização, além das exportações,[ix] ou se engajaram em relações de maior proximidade mediante parcerias ou ações conjuntas com outros atores nos mercados internacionais.
- **Práticas de aprendizagem** – a valorização e adoção de práticas que incitam a flexibilidade ou a mudança permanentes.

Dessa forma, pretendeu-se observar as orientações que as firmas adotaram em sua trajetória, bem como se as práticas de aprendizagem foram incorporadas pelas empresas no decurso dessa trajetória, contribuindo para a construção de um conhecimento que permitisse o aprofundamento no mercado externo. As práticas de aprendizagem consideradas correspondem aos fatores de aprendizado promulgados por Di Bella e Nevis (1998), a saber:

1. Monitoramento ambiental – refere-se ao esforço contínuo para obter informação do ambiente, processo pelo qual pessoas ganham informação sobre as condições e práticas fora de sua própria unidade;
2. detecção de *gap* na *performance* – percepção compartilhada sobre o *gap* entre *performance* realizada e desejada;
3. desenvolvimento de medidas – esforços devotados a definir medidas;
4. fomento à curiosidade – interesse em gerar idéias e novas tecnologias;
5. clima de abertura – indivíduos devem comunicar-se abertamente, compartilhando idéias e problemas;
6. educação continuada – a organização necessita comprometer-se com o desenvolvimento de sua equipe;
7. apoio ao desenvolvimento de novas idéias e procedimentos;
8. incentivo à formulação de novos métodos de trabalhos e sugestões de melhoria;
9. envolvimento da liderança – gerentes são chamados a instigar a visão dos subordinados a mobilizarem os trabalhos para usar o seu conhecimento de maneira proveitosa;
10. perspectiva sistêmica – habilidade para pensar em termos do todo e da interdependência das partes, focalizando as conseqüências de longo prazo de suas ações.

A relação entre aprendizado organizacional e internacionalização de empresas foi contemplada pelas fases que compõem os processos de aprendizagem, as quais não são necessariamente seqüenciais e que correspondem às propostas de Nonaka e Takeuchi (1997), Huber (1991) e Di Bella e Nevis (1998), vide FIG. 3.

- Aquisição ou criação do conhecimento – como as informações e o conhecimento são criados;
- disseminação do conhecimento – a troca ou a difusão do conhecimento;
- aplicação do conhecimento – incorporação do conhecimento em rotinas.

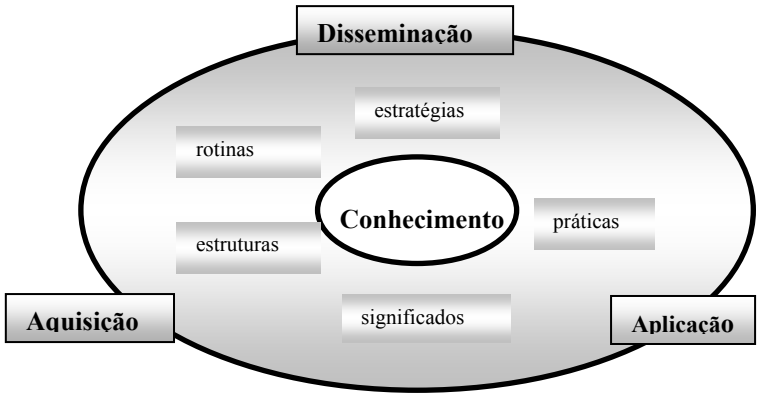

FIGURA 3 – Segundo conjunto conceitual utilizado na condução da pesquisa
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Uma vez especificado o quadro conceitual de pesquisa, o capítulo seguinte detalha a metodologia utilizada, explicitando o quadro epistemológico e a lógica investigativa.

5 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi elaborado o modelo teórico de referência utilizado para a condução da presente pesquisa, cujo objetivo é o de compreender a trajetória de exportação de empresas brasileiras do setor calçadista, visando identificar como a permanência nas atividades internacionais relaciona-se ao aprendizado organizacional.

Tendo em vista esse objetivo, este capítulo apresenta a metodologia de investigação, explicitando o método utilizado na condução da pesquisa. O capítulo está dividido em duas seções. A primeira seção apresenta sua caracterização, posicionando o quadro de referência epistemológico, o tipo de estudo realizado e a escolha do objeto empírico. Após essa caracterização, na segunda seção, relata-se a lógica investigativa, em que se validam os construtos teóricos, mediante o detalhamento da análise realizada e do agrupamento dos dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

A fundamentação teórica desenvolvida no segundo capítulo salientou que um dos principais problemas da literatura em aprendizagem referia-se ao enquadramento metodológico das pesquisas. Essas, além de escassas, não foram capazes de promover o avanço do conhecimento, pois, tradicionalmente, alicerçaram-se no *design* qualitativo, concentrando-se em estudo de casos (SMITH, 1997; SMITH *et al,* 2001; PRANGE, 2001; LOIOLA; BASTOS, 2003). Tais alegações embasam o raciocínio de que os estudos de casos implicam imaturidade desse campo de investigação, pois fomentam a fragmentação teórica, ao destacar, sobretudo, aquilo que é singular aos fenômenos observados. Os estudos de casos são vistos como apropriados à fase exploratória de investigação (YIN, 1986), sendo comum que suas descobertas enfatizem as diferenças e sejam específicas aos poucos casos examinados (RAGIN, 1987). Nesse sentido, indicam o que é válido em determinada organização, sem necessariamente, apontar para as condições de sua validade (WEICK, 1973).

Esses argumentos rechaçam os estudos de casos e sublinham que é condição para a construção de teorias a observação de agregados. Teorias são elaboradas por pesquisas que verificam a existência de comportamentos reincidentes, os quais denotam ordem às situações que se pretende explicar. A importância social e coletiva de um fenômeno é atribuída a sua abrangência e constância, o que o caracteriza como algo típico de um determinado momento histórico. Esse ponto de vista relaciona o progresso do conhecimento científico à construção de um corpo teórico unificado pautado nos procedimentos de quantificação. Assim sendo, recomendam-se pesquisas do tipo *surveys* ou levantamentos, por serem dotados de maior precisão e objetividade.

Entretanto, uma ressalva deve ser feita, antes de se rejeitar o método qualitativo e os estudos de casos e sair em defesa das pesquisas quantitativas como aquelas que permitiriam o avanço do conhecimento em aprendizado organizacional. Quando se faz a opção por um método de pesquisa, deve ser levada em consideração a natureza do objeto de estudo (BRUYNE *et al,* 1977; MILES; HUBERMAN, 1994), que pode ou não ser ajustado aos procedimentos da quantificação.

No que tange à aprendizagem, Addleson (1996), por exemplo, afirma que a aprendizagem diz respeito àquilo que nós sabemos e como sabemos, tanto quanto o que as outras pessoas sabem, estando, pois, voltada para construção do conhecimento. Tal autor sugere que não há como prescindir dos aspectos significativos que guiam tal construção, o que, sem dúvidas, coloca em evidência a subjetividade, as emoções; enfim, como as pessoas constituem a sua compreensão do mundo. Esse ponto de vista tende a realçar a aprendizagem como sendo específica a uma dada organização ou cultura (COOK; YANOW, 1996; DRUMMOND, 1997; CABRAL, 2000; WEICK, 2004), bem como dependente de sua história (LEVITT; MARCH, 1991; SIMS, 2001; FEAR, 2003). Assim, tal conteúdo naturalmente se ajusta às metodologias qualitativas, sobretudo aos estudos de caso, que não só revelam o ponto de vista dos diferentes atores sociais engajados em uma dada realidade, como são capazes de captar vivências afetivas e emocionais (YIN, 1986; MILES; HUBERMAN, 1994; HAGUETTE, 2003). Com isso, admite-se que a aprendizagem relaciona-se a eventos incomuns que, nem sempre, são imediatamente conscientes ou claramente perceptíveis para as organizações, mas que se situam no decorrer de sua experiência (WEICK, 1973, 2004).

Focalizando os dois pontos de vista acima, permanece o dilema metodológico quanto ao *design* propício ao avanço do conhecimento no campo da aprendizagem organizacional. As contribuições teóricas mais significativas estariam no *design* quantitativo ou qualitativo? Deve ser mencionado que a resposta a tal indagação não implica desenvolver apologia aos estudos quantitativos ou qualitativos, mesmo porque ambos são amplamente adotados na prática das ciências sociais (RAGIN, 1987; MILES; HUBERMAN, 1994; SELLTIZ, 2001). Também não significa mostrar qual metodologia é melhor, mas estabelecer um diálogo significativo entre idéias e evidências (RAGIN, 1987), distinguindo que cada um desses métodos conduz a diferentes efeitos no quadro teórico de um referido assunto.

Assim sendo, sustenta-se neste trabalho que a polêmica quanto ao *design* de pesquisa que contribui para o avanço do conhecimento em aprendizagem organizacional parece ser mais uma retórica na defesa do enquadramento de determinados quadros epistemológicos, como, por exemplo, positivismo e funcionalismo *versus* abordagens pós-modernas, do que uma contradição inerente à prática de pesquisa em aprendizagem que possa ser resolvida dentro de seus próprios limites. Isso quer dizer que ambos os métodos (qualitativo e quantitativo) são legítimos em estudos sobre aprendizagem e que a questão quanto a qual método escolher está mais relacionada aos problemas de pesquisa colocados pelos estudiosos do que à natureza propriamente dita dos métodos.

De acordo com Alvesson e Sköldberg (2003), para se fazer uma opção por um método, o pesquisador não deve fazê-lo no abstrato, mas levar em consideração o problema particular de seu estudo, ou da natureza de seu objeto, pois, tanto o método quantitativo como o qualitativo pode ser usado para os propósitos de geração e verificação teórica. Outros autores, tais como Miles e Huberman (1994), Perry (1998), Ragin (1987), advogam que o método qualitativo, mediante estudos de casos, também possui caráter confirmatório. Em outras palavras, esse modo de investigação não só é capaz de generalizações analíticas como pode confirmar ou desconfirmar teorias. Também de acordo com George e Bennett (2005), os estudos de casos são úteis em todos os estágios da pesquisa, formação, desenvolvimento e teste de teorias.

Levando-se em consideração que o trabalho aqui proposto relaciona a literatura sobre aprendizagem organizacional e internacionalização para se decidir o tipo de pesquisa adequada ao tema e ao objeto de pesquisa, é também necessário contemplar o estado da arte dos estudos em internacionalização. Quando se aborda o tipo de pesquisa predominante nesse

campo do conhecimento, há uma inversão do que acontece com as pesquisas da aprendizagem organizacional, verificando-se a predominância do *design* quantitativo.

Especificamente no que se refere ao comportamento exportador, ressalta-se que as explicações proporcionadas por esses estudos não têm sido conclusivas, demonstrando resultados bastante contraditórios e incompletos do ponto de vista conceitual (ROCHA; CHRISTENSEN, 1988; ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al,* 2002). As inconsistências do *design* quantitativo têm chamado a atenção para os estudos de casos, os quais têm sido lembrados como uma alternativa para se obterem explicações mais consistentes, principalmente por se supor que o comportamento exportador seja contingente a variáveis ambientais, psicológicas e estratégicas (ROCHA *et al,* 2002). A notoriedade das metodologias qualitativas é reforçada, pois tem sido amplamente aceito que os mercados estrangeiros diferem um do outro e que somente em uma extensão muito limitada o conhecimento adquirido em um local pode ser aproveitado em outro (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003; REZENDE, 2001; PETERSEN *et al*, 2003).

Além disso, reforça a opção por tal método o fato de que as pesquisas quantitativas em comportamento exportador ainda não conseguiram explicar o que mantém as empresas brasileiras exportando continuamente, bem como não foram capazes de discriminar, pelas características, as empresas exportadoras das não exportadoras (ROCHA *et al,* 2002). Desse modo, ao se ter em vista o objetivo proposto para este estudo, que se refere aos mecanismos de aprendizagem identificados na trajetória de internacionalização, e de que um dos traços inerentes do objeto *aprendizado* é a significação; acredita-se que o método qualitativo se apresenta como o mais adequado à natureza desse fenômeno. Julga-se que a utilização do método qualitativo, nesta pesquisa, possa contribuir para o entendimento do fenômeno da permanência nas exportações. Tal método, ao prover uma fonte de ricas descrições de processos em contextos identificáveis, permite visualizar quais eventos conduzem a quais conseqüências (RAGIN, 1987; MILES; HUBERMAN, 1994; GEORGE; BENNETT, 2005), bem como determinar os diferentes contextos nos quais uma causa influencia certos resultados (RAGIN, 1987). Nesse sentido, o método qualitativo pode ajudar a aprimorar ou revisar o quadro conceitual sustentado pelos modelos comportamentais de internacionalização.

Assim, o método empregado no presente estudo foi o qualitativo, possuindo a fenomenologia como enfoque (TRIVIÑOS, 1987; HAGUETTE, 1990) ou como o pólo epistemológico (BRUYNE *et al,* 1977; MORGAN, 1983), que ofereceu o guia para sua condução. A idéia fundamental da fenomenologia é de que não existe objeto sem sujeito e de que a realidade se manifesta pelas vivências, consideradas como os primeiros dados absolutos. Nesse enquadramento epistemológico, a tarefa científica é capturar a *essência* dessa vivência, que se torna universal na medida em que se apresenta como um ente puro. O objetivo primordial do quadro compreensivo é o de descrever e não de explicar tais vivências, que existem antes da reflexão sobre as mesmas. É a partir da descrição que se torna possível apreender o fenômeno em seu estado puro, tornando os homens e o mundo compreensíveis a partir de sua factibilidade. O pólo fenomenológico trata os fenômenos como únicos e singulares, sendo a tarefa do cientista apreender e explicitar o sentido da atividade social enquanto a realização de uma intencionalidade (TRIVIÑOS, 1987; HAGUETTE, 1990; BRUYNE *et al,* 1977; MORGAN, 1983,). Isto quer dizer que "o objetivo da compreensão é exibir as significações internas dos comportamentos" (BRUYNE *et al,* 1977, p.139).

Essa apreensão requer que os pesquisadores suspendam as crenças sobre determinadas situações pela consciência intencional perante o objeto de estudo. A vivência e a consciência são os pilares da epistemologia fenomenológica, em que se reconhece que a realidade existe somente na experiência humana e de que esta se estrutura sob a forma como os indivíduos vêem esse mundo. Assim, aloca-se importância fundamental ao sentido que as vivências tomam para os sujeitos envolvidos. Em vez de perceber os significados como algo intrínseco aos fenômenos, aceita-se que eles nasçam do processo de interação social, exaltando o ator e suas significações. Tal enquadramento se preocupa com a significação, com a essência e o ponto de vista daquele que vive a situação em sua dimensão presente.

Contudo não se pode deixar de reconhecer algumas limitações da abordagem compreensiva que necessitam ser superadas, como, por exemplo, o desprezo pelo relevo da historicidade dos fenômenos, ou sua obsessão com o nível micro de processos e práticas, dissociando-se de questões mais amplas da sociedade (REED, 1999), no caso da administração, da racionalidade que possa levar à sociedade ao bem-estar econômico e social. Por isso, acredita-se que a descrição pela descrição, ou a apreensão das realidades por si só, não é a preocupação central da administração. E, se assim se procedesse, exclusivamente, em uma investigação, descaracterizar-se-ia a administração enquanto ciência aplicada.

Tendo em vista as peculiaridades da ciência administrativa, propõe-se um tipo de pesquisa que, apesar de se aproximar intrinsecamente da epistemologia compreensiva ou da fenomenologia, não mostra caráter exclusivamente descritivo. Adota-se como postura a orientação realista. Tal perspectiva rejeita o relativismo da fenomenologia, em que o interpretativismo é levado ao extremo, ao rechaçar a objetividade dos fenômenos sociais e ou situá-la, essencialmente, na ordem interacional. De acordo com Perry (1998), fazendo menção a Guba e Lincoln (1994), a orientação realista também se situa no paradigma fenomenológico, entretanto a concepção que se tem dos fenômenos sociais apresenta diferenças.

Para se entenderem as diferenças entre o interpretativismo puro e a orientação realista, as colocações de Miles e Huberman (1994) são esclarecedoras. Esses autores explicam que para o realismo os fenômenos sociais não existem somente na mente dos indivíduos, mas que também se situam em um mundo objetivo. Os significados e as intenções humanas são desenvolvidos dentro de um enquadramento social, e, apesar desse enquadramento ser invisível, sua estrutura é real. A postura realista reconhece a importância da subjetividade, da natureza fenomenológica e de que o "fazer sentido" é o centro da vida socialmente organizada; entretanto transcende essa esfera, buscando especificar os eventos que moldam tais significados. Isto é, extrapola-se a descrição pura, procurando estabelecer relações de causalidades entre processos sociais.

Ao se adotar a orientação realista, a pesquisa aqui proposta visa identificar a existência de relações causais, preponderantemente, no que diz respeito ao aprendizado organizacional e seus efeitos na trajetória de internacionalização. Procurou-se identificar os fenômenos responsáveis por manter as empresas exportando de forma contínua e ou ao aprofundamento de seu comportamento de internacionalização. Desse modo, a pesquisa aqui realizada classifica-se como descritiva e explicativa. Isto é, o foco está em identificar as causas e suas significações, descrevendo a trajetória de internacionalização. Uma vez caracterizada a pesquisa quanto aos seus objetivos, detalha-se, abaixo, o modo de investigação utilizado, discorrendo sobre o método comparativo de casos.

5.1.1 O método comparativo do estudo de casos

A despeito da disseminada utilização dos estudos de casos nas ciências sociais, a idéia do que seja um caso não é bem definida, sendo que o termo comporta múltiplos significados (MILES; HUBERMAN, 1994; RAGIN; BECKER, 1992; ABBOT, 1992) Desse modo, emergem várias respostas para a pergunta sobre o que é um caso,[x] e respondê-la é essencial para que se possa definir determinada investigação. Ragin e Becker (1992) advertem-nos que os vários usos do termo "caso" têm implicações para a conduta da pesquisa, uma vez que essas definições utilizadas são centrais para diferenciar não só a pesquisa quantitativa daquelas de natureza qualitativa, como para delimitar o tipo de pesquisa qualitativa que se pretende conduzir e conseqüentemente a forma de se conceber a análise.

Enquanto nas pesquisas quantitativas os casos dizem respeito às unidades empíricas (RAGIN; BECKER, 2002), ou seja, aos elementos de uma população (ABBOT, 1992), na pesquisa qualitativa definem-se "casos" como configurações, ou combinações de características que são historicamente interpretadas (RAGIN; BECKER, 2002). Casos são localizados espacialmente, podendo ser episódios ou encontros em um determinado período de tempo,[xi] um processo,[xii] ou uma entidade particular, como, por exemplo, um pequeno grupo ou organização. Tendo em vista essas definições, admite-se, nesta pesquisa, que um caso é um fenômeno que ocorre em um contexto delimitado e representa o tamanho de uma unidade social (MILES; HUBERMAN, 1994; ABBOT, 1992).

A definição de casos aqui utilizada se justifica em função da natureza do trabalho proposto, qual seja, tratar a aprendizagem organizacional no contexto das trajetórias de internacionalização. Deve-se salientar que a internacionalização é vista como um processo moldado por diferentes mecanismos tanto internos como externos às firmas, o que se coaduna com outras pesquisas na área, como aquelas conduzidas por Rezende (2001) e Buttriss *et al* (2006). Desse modo, compartilha-se dos argumentos de que os estudos de casos são adequados principalmente quando os limites entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente definidos (YIN, 1986) ou quando se pretende apreender a totalidade de uma situação (BRUYNE *et al*, 1977; TRIVIÑOS, 1987).

O método do caso, ao oferecer uma visão holística, sistêmica e integrada do fenômeno que se quer compreender (BRUYNE *et al*, 1977; TRIVIÑOS, 1987; MILES; HUBERMAN, 1994; ALVESSON; SKÖLDBERG, 2003), possibilita conexões significativas entre questões sociais e organizacionais, demonstrando ser sensível às perguntas que envolvem complexidade. Nesse sentido, o estudo de casos apresenta benefícios, uma vez que, ao se estudarem exaustivamente determinadas organizações, pode-se desenvolver hipóteses à luz de novas perspectivas teóricas (YIN, 1986).

Para se obter o caráter explicativo em estudo de casos, é necessário caminhar do caso singular para múltiplos casos, em uma perspectiva comparativa. Na pesquisa qualitativa somente o método comparativo é capaz de prover causalidades, uma vez que se observam vários casos buscando encontrar similaridades entre eles. Caminha-se da descrição típica do caso singular para a causação quando se contemplam diversos casos, abordando processos temporais e espaciais, a partir da identificação dos mecanismos que geram e dirigem os fenômenos de interesse (BUTTRISS *et al,* 2006; GEORGE; BENNET, 2005). O método comparativo permite interpretar e explicar diversos resultados situados em processos históricos e seu significado para os arranjos institucionais (RAGIN, 1987, 1994).

RAGIN (1987) observa que o método comparativo permite a interpretação histórica porque não desagrega os casos dos contextos. Cada caso é visto como um todo e não como uma coleção de variáveis. Partes não são vistas isoladas. Quando se muda um ou mais elementos, muda-se como o todo é percebido, o qual, por seu turno, gera um impacto no significado de cada parte individual. Assim, o contexto é um importante aspecto dos comportamentos sociais que não deve ser isolado da análise.

Nesse sentido, a natureza de pesquisa centrada nos estudos de casos é tipicamente indutiva (PERRY, 1998), em que se caminha dos dados para as hipóteses (MILES; HUBERMAN, 1994; SELLTIZ, 2001; ALVESSON; SKÖLDBERG, 2003). Entretanto, o indutivismo puro é muito difícil de ser adotado. O pesquisador, quando vai para o campo, detém um conhecimento *a priori* construído ao longo de sua socialização como acadêmico, bem como influenciado pelas opções teóricas decorrentes de suas indagações de pesquisa. É muito difícil separar a indução da dedução nos estudos comparativos de casos. Desta forma, não se pode descartar elementos dedutivos que fazem parte desse método (PERRY, 1998). Neste trabalho adota-se a posição pluralista quanto à natureza da pesquisa realizada. Utilizou-se amplamente

das teorias de internacionalização e da aprendizagem organizacional para a composição de sua lógica investigativa, mas ao mesmo tempo devotou-se atenção especial às evidências empíricas que incitassem revisões conceituais e que poderiam emergir dos próprios dados. Deve ser reiterado que o objetivo teórico da presente pesquisa foi o de revisar e ou refinar o construto aprendizagem utilizado pelas teorias de internacionalização, seguindo a postulação de Eriksson e Johanson (1997), que argumentam a necessidade de uma *framework* cognitiva para se entenderem os processos de internacionalização.

Acredita-se que a contribuição teórica desta pesquisa esteja na discussão sobre a pertinência de utilizar o conceito de conhecimento como uma variável independente que explique o processo de internacionalização, o que tem sido usual nos modelos comportamentais de internacionalização, especialmente no modelo de Uppsala. Na revisão da literatura identificou-se que a perspectiva da aprendizagem foi utilizada nesse modelo de maneira restrita, em que aprendizagem significava essencialmente auto-reforço do conhecimento. E de que uma concepção mais abrangente parecia implicar direções opostas às formulações iniciais sobre internacionalização, conforme bem relatado por Forgsren (2002).

Ao se perseguir essa contribuição teórica mediante a utilização do método comparativo de casos, é mister reconhecer a pouca importância da definição de um universo a ser pesquisado (BRUYNE *et al,* 1997; MILES; HUBERMAN, 1994). O método comparativo não trabalha com amostras ou populações, mas com instâncias relevantes de um fenômeno de interesse. O fato é que, quando se escolhe um grande número de casos, o investigador é forçado a fazer pares de comparações, e a análise pode se desintegrar meramente na descrição, o que acaba por fugir da capacidade de alcançar generalizações, mesmo que limitadas (RAGIN, 1987).

Mesmo considerando que a amostra exigida pelo *design* da presente pesquisa seja intencional e se concentre em objetos típicos do problema pesquisado, não implica que se esteja isento do problema da legitimidade da amostra escolhida. Isso porque, uma vez que se procura investigar o comportamento exportador, focalizando se o conhecimento é um requisito de sustentação no mercado externo, várias opções são dadas a fim de definir ou procurar os *casos* típicos para tal propósito, ficando, pois, o dilema daquilo que apresenta relevância ou se constitua na justificativa para a escolha dos *casos.* Então, a questão que se apresenta é justamente sobre o que justifica a escolha da amostra intencional e que, de certa forma, confere-lhe legitimidade. Desse modo, apresentam-se no próximo tópico as razões pelas quais

foram escolhidas empresas exportadoras do setor de calçados, definindo o pólo técnico da investigação que, segundo Bruyne *et al* (1977), trata dos procedimentos de pesquisa utilizados na coleta das informações.

5.1.2 O objeto empírico e a organização da pesquisa

Tendo em vista a descrição do método nos tópicos anteriores, faz-se necessário definir a sua aplicação, ou seja, determinar a realidade concreta pela delimitação dos objetos empíricos pesquisados. O pólo técnico da investigação, segundo Bruyne *et al* (1977), trata dos procedimentos de coleta das informações e, para tanto, se limita a uma determinada população ou universo.

Apesar de esta pesquisa ser de natureza qualitativa, o que permitiria prescindir da definição de um universo a ser pesquisado, procedimento exigido exclusivamente para pesquisas quantitativas (BRUYNE *et al,* 1997; MILES; HUBERMAN, 1994), o *design* da presente investigação não a isenta do problema da legitimidade, ou seja, do recorte utilizado para se definirem os casos pertinentes ao problema de pesquisa, conforme argumentado anteriormente.

O fato é que o universo das empresas exportadoras brasileiras é bastante amplo. Em 2003, era constituído por 19.796 estabelecimentos (MDIC, 2005), dos quais 47,9% de micro e pequenas empresas, 28,5% de médio porte e 21,3% de grandes empresas e, ainda, por 2,3% de pessoas físicas. Uma apreciação dos dados disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2005) mostra que, independentemente do tamanho da empresa, tem sido registrada variação positiva no valor exportado, com as pequenas empresas apresentando variação relativa maior, seguidas das empresas de médio e grande porte respectivamente. Se, por um lado, as pequenas empresas têm elevada participação no valor exportado, por outro, menores têm sido as possibilidades de se manterem nas exportações de forma assídua ou permanente.

A análise sobre as atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras feita pelo BNDES (2002), sob a responsabilidade de Ferraz e Ribeiro (2002), revela que a possibilidade

de a atividade de uma empresa ser assídua ou permanente cresce à medida que o seu tamanho aumenta e que as firmas de menor porte apresentam experiência exportadora mais recente. Além disso, essa mesma análise mostra que o segmento das médias empresas é o que apresenta maior diversificação na pauta de exportação.

Assim sendo, o objeto de análise escolhido, a princípio, foi o de empresas de porte médio, definidas como aquelas que possuem de 100 a 499 empregados ou faturamento anual entre R$1.200.000,00 a R$35.000.000,00, de acordo com a classificação do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). Cabe ser salientado que nesta investigação não se pôde prescindir do recorte quanto ao tempo de permanência no mercado externo, tendo em vista o foco em apreciar a possível relação entre aprendizado organizacional e a permanência nas exportações. Desse modo, o tempo nas atividades exportadoras caracteriza-se como um parâmetro que deveria ser levado em conta.

Os estudos do BNDES (2002) sobre exportações também são elucidativos quanto à classificação das empresas, no tocante ao tempo de exportações. De acordo com a pesquisa de Ferraz e Ribeiro (2002), a continuidade refere-se à permanência em determinado corte de tempo, e a assiduidade diz respeito à regularidade nas atividades exportadoras. Assim sendo, para fins da pesquisa realizada, classificaram-se as empresas exportadoras seguindo a proposta desses autores.

Cabe sublinhar que os relatórios de pesquisa do BNDES (2002) chamam atenção para o fato de que as dificuldades enfrentadas no comércio internacional apresentam naturezas que podem ser discriminadas por setor. Isso quer dizer que existem diferenças intersetoriais quanto ao comportamento das exportações e das empresas. Tal constatação conduziu-nos à escolha de um único setor de forma a contrabalançar outras variáveis que viessem a interferir nos resultados desta investigação. É amplamente aceito que os setores econômicos apresentam padrões próprios de competição, em que as empresas tendem a adotar uma mesma lógica dominante (PORTER, 1991, GUIMARÃES, 1982).

Levando-se em consideração que as teorias sobre internacionalização focaram a indústria manufatureira, considerou-se conveniente seguir essa orientação de forma a preservar a tradição dos estudos, bem como possibilitar possíveis comparações. Dessa forma, a opção desta pesquisa foi a de contemplar a indústria manufatureira.

Cabe salientar que, de acordo com Fonseca (2002), no que diz respeito aos produtos manufaturados, o Brasil ocupa a 44ª. posição no *ranking* mundial de desempenho, sendo que os produtos por ele selecionados são aqueles em que o País já se mostrava competitivo e cujas demandas internacionais cresciam com maior intensidade. Ao observar esses produtos, chamou a atenção o grupo *calçados de couro*, uma vez que as exportações desses produtos têm perdido participação no mercado mundial. Tal situação, por sugerir períodos de turbulência, adequava-se ao problema desta pesquisa, que tem por foco as situações de aprendizado. Também o estudo de Ferraz e Ribeiro (2002) constatou que o grupo setorial couro e calçados apresentava, comparativamente a outros setores, maior relação exportações/faturamento, o que demonstrava propensão a exportar.

Assim sendo, as empresas escolhidas para a amostra desta pesquisa foram, a princípio, aquelas que comercializavam calçados de couro e estavam localizadas no estado de Minas Gerais. Além de Minas Gerais apresentar-se, em 2004, como um dos mais robustos exportadores nacionais, ocupando a quarta maior posição no *ranking* nacional, o segmento de calçados representava a sexta classificação de desempenho setorial das exportações mineiras, com variação positiva de 61,9% no período 2004-2003 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005), o que demonstrava sua representatividade no estado. Cabe ressaltar que a pesquisadora do presente trabalho também residia neste estado, o que tornava exeqüível a realização da investigação do ponto de vista orçamentário.

Dentro dessa perspectiva, iniciou-se a procura por empresas que exportaram continuamente por mais de 10 anos. Considerou-se que esse recorte de tempo era adequado aos propósitos da investigação, indicando longevidade e tradição nas atividades de exportação. Conforme relatado anteriormente nesta tese, a continuidade das empresas brasileiras em atividades exportadoras é fato raro, o que levou, inclusive, pesquisas anteriores a definirem a continuidade nas exportações em um período de tempo menor. Por exemplo, Ferraz e Ribeiro (2002) estabeleceram para fins de análise do BNDES um tempo de permanência que perfazia 6 anos. Desse modo, vislumbrou-se que 10 anos fosse um parâmetro adequado de um período suficientemente longo para as exportações. Procurou-se, então, encontrar empresas que fabricassem calçados de couro e exportassem por pelo menos 10 anos.

Iniciou-se tal busca, em 05/09/2005, utilizando o catálogo de exportadores da CNI, disponível para consulta via internet. Nesse banco de dados, procedeu-se a busca com a palavra-chave

calçados, com o argumento sendo utilizado para o estado de Minas Gerais. Foram encontradas noventa e oito empresas cadastradas para diversos produtos. Tendo em vista o foco em analisar empresas que fabricassem calçados de couro, devido à competitividade desse produto, fez-se uma triagem das noventa e oito empresas, de forma a eliminar contagens repetidas, uma vez que uma empresa pode fabricar e ou exportar mais de uma classificação de calçados. Chegou-se a uma população de dezoito empresas. Analisando as dezoito empresas, optou-se por entrar em contato com aquelas que possuíam *sites* na internet, por considerar que esse requisito demonstrava maior capacidade de estruturação organizacional e comercial.

Entrou-se em contato com as treze empresas que possuíam *sites*, detectando-se que nenhuma delas exportava há dez anos, sendo que o maior tempo na atividade exportadora era de cinco anos. Frente a esse quadro, decidiu-se pesquisar empresas com cinco anos de exportação no estado de Minas Gerais, bem como ampliar o escopo geográfico da pesquisa, incluindo empresas do estado do Rio Grande do Sul, uma vez que esse estado é o maior pólo exportador de calçados do Brasil. Também optou-se por desprezar o corte quanto ao tamanho das empresas, admitindo-se investigar qualquer empresa exportadora que satisfizesse o critério de continuidade nas transações internacionais.

De posse de uma lista das vinte maiores empresas exportadoras brasileiras de calçados do período de 1992-1997, disponibilizada por Gorini e Siqueira (2002), buscou-se contato com dezesseis delas, uma vez que as outras quatro não se constituíam em indústrias. Dessas dezesseis empresas, três não foram localizadas, e foi feito contato com as outras treze empresas, ainda em setembro de 2005. Entretanto somente duas empresas concordaram em conceder entrevistas, o que conduziu à utilização de outras fontes de dados, tais como fontes informais das relações da pesquisadora que conheciam empresas no Rio Grande do Sul, com tradição em exportação de calçados. Finalmente, cinco empresas da indústria calçadista riograndense deram sua anuência para a realização das entrevistas.

Tendo em vista as condições acima descritas, foram pesquisadas dez empresas, das quais cinco se localizam no estado de Minas Gerais, e que possuíam em 2005 pelo menos cinco anos nas atividades de exportações, e também cinco empresas no estado do Rio Grande do Sul, com pelo menos 10 anos nas atividades exportadoras. Desse modo, seguiu-se a sugestão de Eisenhardt (1995), que recomenda ao pesquisador selecionar entre quatro e dez casos de forma a vir a ter uma base comparativa, com quantidade e qualidade de informações

adequadas. Também Miles e Huberman (1994) possuem orientação similar a essa autora. Ao indagarem sobre a quantidade de casos que permitem generalizações, esses autores aconselham que não se deve contemplar mais do que 15 casos. Na realidade, recomenda-se que os *casos* devam permitir uma saturação teórica e que possam chegar a um ponto de redundância (PERRY, 1998), sem contudo perseguir grandes generalizações empíricas, perdendo a base da comparação histórica ou cultural. A estratégia de pesquisa orientada por casos serve para acomodar o interesse em casos específicos em uma cronologia histórica também específica. O objetivo que acompanha o método comparativo de *casos* é produzir generalizações limitadas que dizem respeito a causas teoricamente definidas em categorias sobre fenômenos empíricos (RAGIN, 1987).

Dessa forma, a unidade de análise que se utilizou para a comparação dos casos foi a própria empresa. Conforme Ragin (1987), a unidade de análise refere-se à unidade explanatória que é utilizada para considerar os padrões dos resultados obtidos. Já a unidade de observação é a categoria que permite definir o nível da coleta de dados (RAGIN, 1987). Assim sendo, o segmento dos dirigentes constituiu-se na unidade de observação da presente pesquisa, uma vez que esse segmento é o responsável pela definição das estratégias e táticas da organização, ou seja, das decisões referentes à manutenção das empresas nos mercados externos.

Foram entrevistadas dezenove pessoas em posições de presidência e ou aqueles dirigentes responsáveis pelas atividades de comércio exterior. Acredita-se que a quantidade de entrevistas realizadas é compatível com os estudos qualitativos. Perry (1998), por exemplo, advoga que em uma tese de doutorado com quatro *casos* exigem-se pelo menos quatro entrevistas com pessoas-chave, o que implica uma entrevista por *caso*. Na pesquisa ora realizada, a quantidade de entrevistas por *caso* variou entre uma e cinco entrevistas, seja devido ao tamanho da empresa e ou à anuência concedida pelos dirigentes.

5.1.3 Objetivos e instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada, que seguiu um roteiro preliminar de forma a se alcançar os seguintes objetivos específicos:

1- Identificar os processos e práticas organizacionais que conduziram à exportação.
2- Levantar os elementos críticos da experiência de expansão em direção aos mercados internacionais.
3- Identificar os fatores internos e externos influenciadores no processo de aquisição de conhecimento para a exportação.
4- Identificar o processo de aquisição de conhecimento sobre exportação.
5- Identificar o processo de disseminação do conhecimento sobre exportação.
6- Identificar as práticas organizacionais pós-entrada no mercado externo.

Para cumprir os objetivos específicos acima identificados, elaborou-se um roteiro de entrevista de forma a se obter uma retrospectiva das situações que ocorreram na história das empresas e que lhes permitiram desenvolver-se nas exportações. Nesse sentido, utilizaram-se como técnica de coleta de dados as histórias de vida e os depoimentos pessoais. Segundo Fernandes (1993) e Kosminsky (1983), tais técnicas penetram os fenômenos sociais pela interseção entre o que é exterior aos indivíduos e como eles o retratam em seu íntimo. O olhar sobre o passado apreende o socialmente vivido, o sujeito em suas práticas e as condições sociais que lhes são particulares.

Visando à história de exportação das empresas, o roteiro de entrevistas foi composto por três blocos. No primeiro, abordou-se a estratégia e capacitação para a entrada nas atividades de exportação, cujo objetivo era o de recuperar os fatos ou as condições iniciais que impulsionaram a empresa a entrar em tais atividades. Nesse ponto, explorou-se a retrospectiva da história da empresa ou sua evolução tanto no mercado nacional como no internacional. O bloco II, denominado de conhecimento para exportação, pretendeu extrair os conteúdos referentes ao conjunto de procedimentos e ou práticas que foram incorporados pelas empresas, permitindo-lhes desenvolver na trajetória de exportação. Por fim, o bloco III procurou captar a natureza do comprometimento da empresa com o mercado externo, visando identificar se ocorreram mudanças organizacionais provenientes do contato com os mercados

externos. Não se pode deixar de mencionar que o foco de análise foi o dos significados em torno da trajetória de exportação e das práticas organizacionais adotadas, em que se contemplou a compreensão dos entrevistados sobre o caminho de internacionalização que a empresa seguiu.

Cabe salientar que não foram desconsideradas questões que surgiam no decorrer da interação com os entrevistados, obrigando a suprimir ou acrescentar perguntas, e observações de forma a preservar o foco da pesquisa que se apoiava em um corpo teórico definido. Segundo Mann (1970), as entrevistas semi-estruturadas permitem um enfoque mais informal, em que o entrevistador, tendo iniciado as perguntas, permite ao informante impor a situação subseqüente.

Para se conseguir um panorama mais completo, considerou-se que a coleta de dados deveria contemplar a técnica da triangulação, pois esta parte do princípio de que é impossível conceber a existência de um fenômeno social de forma isolada, ou seja, sem dimensões históricas, sem significados culturais que se enraízam em sua macro-realidade social (TRIVIÑOS, 1987). Assim, além das entrevistas semi-estruturadas, foram analisados os elementos produzidos pelo meio do sujeito, ou seja, as diretrizes oficiais, propostas, políticas de ação, declaração de missão, dentre outros, explicitamente veiculados pelas empresas. Também se contemplou a estrutura socioeconômica do setor das empresas. Dessa forma a análise da pesquisa foi feita a partir de três recortes, seguindo outros estudos sobre aprendizado, como, por exemplo, os de Fleury e Fleury (1997), a saber: recorte macro – recuperou os aspectos condicionantes das políticas macroeconômicas do Brasil no tocante às exportações; recorte meso – focalizou o setor calçadista, suas características e padrões de concorrência; recorte micro – abordou as empresas específicas do setor, indagando sobre a aprendizagem organizacional e a trajetória de internacionalização.

Quadro-resumo das características e da organização da pesquisa			
Caracterização da pesquisa		**Organização da pesquisa**	
Metodologia	qualitativa	Objeto empírico	indústria de calçados
Tipo de pesquisa	Descritiva e explicativa	Quantidade de casos analisados	Dez empresas exportadoras
Epistemologia	Compreensiva	Tempo de exportação	Entre cinco e dez anos
Orientação epistemológica	Realista	Unidade de análise	empresa
Método	Comparativo do estudo de casos	Unidade de observação	Dirigentes
Instrumentos da coleta de dados	Entrevistas semi-estruturadas	Enfoque da observação	Trajetória de internacionalização

QUADRO 7: Resumo das características e da organização da pesquisa.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Tendo em vista as características e a organização da pesquisa acima descritas, relatam-se a seguir os procedimentos quanto à análise dos dados, explicitando sua morfologia, a partir da delimitação do que foi analisado e de como se definiu a análise. Conforme explicitam Bruyne *et al* (1977), qualquer pesquisa científica requer o espaço configurativo pelo qual a teoria ganha objetivação, representando o plano daquilo que se estudou.

5.2 A lógica da investigação

A lógica da investigação refere-se aos procedimentos utilizados na análise dos dados e dizem respeito à morfologia da pesquisa pela delimitação do que foi analisado e como a análise foi definida. O pólo morfológico corresponde a essa lógica, em que se explicita o quadro operativo da elaboração teórica pela confrontação dos conceitos com a realidade observada. Tal quadro é o modelo de análise, ou seja, a estrutura teórico-prática, que espelha qual é o foco de atenção do pesquisador (MILES; HUBERMAN, 1994; ALVESSON; SKÖLDBERG, 2003), localizando as variáveis ou categorias de pesquisa conceitualmente importantes ao estudo (MILES; HUBERMAN, 1994).

Conforme visto nos capítulos anteriores, muitas variáveis foram utilizadas por diferentes pesquisas de foco quantitativo para contemplar a internacionalização, tais como idade,

características das firmas, fatores sociais e econômicos (ROCHA *et al,* 2002; LEONIDOU *et al,* 2002). Entretanto os resultados não foram conclusivos, apresentando-se a necessidade de se desvendar como ocorre o processo de internacionalização ao longo do tempo. Nesse sentido, para se elaborar a lógica investigativa desta pesquisa, foram seguidos os trabalhos de Rezende (2001) e Butrriss *et al* (2006), os quais advogam a necessidade de capturar os movimentos que geram a internacionalização.

Para capturar tais movimentos, abordar o contexto é de fundamental importância, pois é por ele que se pode entender o significado dos fenômenos de interesse. O significado só existe dentro de um contexto, sendo o desafio das pesquisas qualitativas mapeá-lo sem se perder nos detalhes (MILES; HUBERMAN, 1994). A estratégia da pesquisa orientada pelo método comparativo de casos é capaz de revelar tais contextos, principalmente quando se utilizam as narrativas para a composição da análise (RAGIN, 1987; MILES; HUBERMAN, 1994; REZENDE, 2001; ARAUJO, 2003; GEORGE; BENNET, 2005; BUTTRISS *et al*, 2006).

De acordo com Araújo (2003), uma narrativa conecta e sintetiza uma ampla coleção de dados empíricos, oriundos de uma variedade de fontes. Elaborar narrativas é informar estórias que ilustram os dados empíricos, em que os fatos são ordenados de maneira relacionada (MILES; HUBERMAN, 1994; ARAUJO, 2003). Define-se narrativa, em termos gerais, como escrever textos. E de maneira restrita, casos revelam uma sucessão de eventos causalmente conectados (MILES; HUBERMAN, 1984; ARAUJO, 2003; GEORGE; BENNET, 2005).

As narrativas repousam sobre a lógica da explicação histórica, que procura imputar causalidades a uma sucessão de eventos (RAGIN, 1987; ARAÚJO, 2003; GEORGE; BENNET, 2005). Também denominado de *process-tracing* (RAGIN, 1987; GEORGE; BENNET, 2005), o método da construção de narrativas é adequado para testar teorias em que é difícil explicar resultados em termos de duas variáveis independentes (RAGIN, 1987).

Portanto, as narrativas são capazes de evocar a complexidade dos fenômenos, uma vez que exibem as representações dos entrevistados ao concatená-las aos fatos descritos. Considerando que a internacionalização compreende um complexo conjunto de ações e interações dentro das firmas e interfirmas, optou-se neste trabalho pelo método do *process-tracing,* seguindo os passos relatados, a seguir, na análise dos dados.

5.2.1 A análise dos dados

A análise foi efetuada em duas grandes etapas. A primeira etapa teve por objetivo organizar os dados de cada empresa individualmente e definir o esquema analítico. Já na segunda etapa, os dados das dez empresas foram cruzados, visando identificar as similaridades e diferenças entre as empresas pesquisadas. Assim sendo, a seguir detalham-se essas etapas.

5.2.1.1 A organização dos dados e as categorias de pesquisa

A análise de pesquisa utilizando o *process-tracing* inicia-se pela organização dos dados contidos nas entrevistas e pelas informações provenientes das fontes secundárias, com o pesquisador elaborando uma narrativa do fenômeno de interesse. Assim sendo, organizaram-se os dados primários que foram extraídos de trinta e oito horas de entrevistas, totalizando mais de duzentas páginas de redação.

Após a reconstrução de cada narrativa, os casos foram reduzidos a uma rede causal (MILES; HUBERMAN, 1994). Uma rede causal é um mapa que exibe fluxos de eventos, que são contemplados por variáveis ou categorias, e o conjunto de relacionamento entre eles, representados por setas. Ao desenhar as redes causais, seguiu-se a proposta de Miles e Huberman (1994), que propõem para a análise das pesquisas qualitativas plotar cada caso em dois ou mais eixos, identificando a evolução dos eventos.

Definem-se como eventos, as atividades que construíram o movimento da internacionalização. A definição de Araújo (2003) é elucidativa do que seja um evento. Segundo esse autor, um evento é "o produto de mecanismos que derivam das propriedades dos objetos que agem em específicos contextos espaço-temporais"[xiii](tradução nossa). Por sua vez, um mecanismo é a explicação de como as coisas ocorrem, ou seja, o que conduz ao evento a ser explicado, podendo ser entidades, atores, propriedades ou ações (BUTTRISS *et al*, 2006).

Levando-se em consideração o modelo teórico de referência desta pesquisa, no qual o resultado da aprendizagem das organizações forma um acervo de conhecimentos retidos pelas empresas, considerou-se que a organização aprendeu, mediante a identificação das mudanças nos processos, estruturas, estratégias e práticas adotadas, bem como as concepções a elas subjacentes. Em outras palavras, o aprendizado organizacional foi constatado pelas mudanças nas rotinas da organização e nas concepções quanto ao que molda o sucesso empresarial. Baseando-se nas referências Mintzberg (2003), associou-se o aprendizado da organização a três dimensões :a estratégica, a sistêmica e a operacional, definidas abaixo.

- **Dimensão estratégica:** Refere-se aos padrões de decisão capazes de revelar o propósito organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades em alocação de recursos por meio da seleção dos negócios atuais e futuros da empresa.

- **Dimensão sistêmica**: Refere-se à organização e integração das atividades que a empresa exerce para a realização de sua estratégia, via agrupamentos de tais atividades, do fluxo de coordenação e da distribuição de autoridade.

- **Dimensão operacional:** Refere-se aos procedimentos utilizados na execução das tarefas, bem como à tecnologia utilizada.

Tendo em vista que a aprendizagem pode ocorrer em somente uma das dimensões acima citadas, avaliou-se a extensão do aprendizado de acordo com sua disseminação nas três dimensões. O aprendizado é completo, ou integrado, se houver o alinhamento das mudanças nas três dimensões organizacionais, cuja natureza engloba os três tipos de aprendizado propostos por Argyris e Schön (1978): aprendizado de laço único (*single loop*) aprendizado de laço duplo (*double loop*) e de segunda ordem *(deutero).*

Uma vez definidos a organização como o ente que aprende e a extensão do aprendizado que ocorre nas dimensões acima citadas, verificou-se a ocorrência dos processos de aprendizagem que dizem respeito ao aumento da variação com a qual a organização se depara. Para isso, utilizou-se o conceito de trajetória expresso por Strauss apud Elkjaer (2001), uma vez que tem a capacidade de expressar a evolução da organização, recuperando a dinâmica e o sentido histórico dos acontecimentos, a saber:

- **trajetória**: "curso de qualquer fenômeno experienciado, tal como ele evolui no tempo, bem como as ações e interações que contribuem para a sua evolução" (STRAUS *apud* ELKJAER, 2001, p.10)

Pela apreciação da trajetória, observou-se o referencial empírico de aprendizagem que, segundo Weick (2004), refere-se aos momentos de justaposição de ordem e desordem, em que significados são confirmados ou desconfirmados.

Portanto, a análise de cada caso dirigiu-se à apreciação dos relatos sobre as ações organizacionais, bem como das intenções e significados que lhes são subjacentes. Verificou-se, no tocante à aprendizagem organizacional, a presença das categorias de pesquisa definidas *a priori*, que se encontram especificadas no QUADRO 8.

Categorias de pesquisa definidas dedutivamente		
Categorias de pesquisa	**Descrição**	**Autores**
Práticas	Como as atividades organizacionais são realizadas	ARGYRIS, SCHÖN (1978) DI BELLA, NEVIS (1998) GARVIN (1993)
Estrutura	Como as atividades são formalmente agrupadas	MINTZBERG (2003) LAWRENCE e LORSCH (1973)
Estilo gerencial	Atitudes gerenciais em relação à gestão dos recursos da empresa	ARGYRIS, SCHÖN (1978) DI BELLA, NEVIS (1998)
Cultura organizacional	Conjunto de pressupostos, valores e crenças expressos no conjunto de práticas e estrutura organizacionais adotados pela organização que lhes confere senso de identidade	SCHEIN (1992); WEICK (2004) COOK, YANOW (1996)
Trajetória de internacionalização	Ações e interações que contribuem para a evolução da empresa no mercado externo	ELKJAER (2001)
Momentos de ordem e desordem	Tensão entre processos e práticas e os significados subjacentes	WEICK (1973, 2004)
Visão dos negócios	Concepção sobre o ambiente concorrencial (clientes, fornecedores, competidores, grupos regulamentadores, funcionários)	LAWRENCE, LORSCH (1973), THOMPSON (1976), MINTZBERG (2003)
Práticas de aprendizagem	Atitudes ou procedimentos de gestão que valorizam o questionamento, a diversidade, criatividade e inovação	SENGE(1990), DI BELLA, NEVIS(1998); GARVIN(1993), NONAKA; TAKEUCHI(1997)

QUADRO 8: Categorias de pesquisa definidas dedutivamente
Fonte: Elaborado pela autora da tese.

Ao se apreciar a trajetória de internacionalização, os dados foram contemplados também indutivamente, identificando-se eventos comuns nos dez casos. Desse modo, tais eventos foram classificados e agrupados nas categorias de pesquisa descritas no QUADRO 9.

Classificação das categorias definidas indutivamente	
Categorias de pesquisa	**Descrição**
Variação da quantidade de exportação	Aumento ou diminuição nas quantidades transacionadas com o mercado internacional
Modo de operação	Forma de se estabelecer contato com os mercados externos
Relacionamentos	Inserção em parcerias no exterior
Atitudes de mercado	Postura em relação aos mercados estrangeiros

QUADRO 9: Classificação dos eventos definidos individualmente.
Fonte: Elaborado pela autora da tese.

O segundo passo foi o cruzamento dos dados, visando contemplar como a permanência nas atividades internacionais relaciona-se ao aprendizado organizacional. Portanto, a segunda etapa de análise foi a *cross*-tabulação dos dez casos, a qual se relata a seguir.

5.2.1.2 A *cross*-tabulação dos dados

Após a análise de cada caso individualmente, cotejaram-se as redes causais dos dez casos, comparando-os de forma a identificar similaridades entre cronologia de eventos, atividades, associações, causas e efeitos dos processos de internacionalização. Nesse sentido, a segunda etapa da análise dos dados constituiu-se na análise entre casos, buscando verificar se havia um padrão de internacionalização, ou elementos na trajetória e na organização das empresas que se repetiam.

Tal procedimento implicava responder se as empresas seguiam um mesmo movimento, se dentro das firmas havia um padrão de mudanças, quais tipos de mudanças organizacionais aconteciam e a quais momentos da trajetória essas mudanças se relacionavam. Para verificar tais situações, valeu-se das categorias de pesquisa acima descritas, "*cross*-tabulando" as redes causais em matrizes, em que se abordaram a trajetória e as mudanças organizacionais vivenciadas.

Tratou-se a trajetória de cada uma delas, mediante um corte de tempo (antes e depois da entrada nas exportações). As mudanças organizacionais foram contempladas tendo em vista as condições organizacionais no início da trajetória de exportação e no ponto final, quando se coletaram os dados. Em outras palavras, procurou-se abordar as condições iniciais da entrada nas exportações, os eventos-chave que conduziram à internacionalização e sua seqüência, e as condições finais das empresas em um dado momento histórico. As condições iniciais referem-se às circunstâncias presentes no momento da entrada nas exportações tanto no nível micro (dentro da empresa), como no nível macro (condições externas às empresas). Já os eventos-chave dizem respeito aos elementos e ou fatores que influenciaram a internacionalização e a sequência dos eventos, às ações ou ao movimento da empresa em direção a sua internacionalização. Já as condições finais demonstram se as empresas modificaram os seus atributos internos em relação ao estado no qual se encontravam no início da trajetória de internacionalização. Desse modo, procurou-se identificar os mecanismos que geraram os eventos da trajetória de internacionalização, visando explicar por que as empresas permanecem nas atividades de exportação e a base de conhecimentos organizacionais incorporada.

Tendo explicitado o tratamento dos dados, a próxima tarefa é a de apresentá-los, bem como sua análise. Assim sendo, inicia-se, no próximo capítulo, analisando os dados secundários. Posteriormente, relata-se cada caso de empresa, revelando as empresas agrupadas conforme o esquema analítico utilizado descrito acima. Cabe salientar que as narrativas foram resumidas, contemplando exclusivamente as dimensões relevantes no tocante à permanência das empresas nas exportações e ou seu aprofundamento no mercado internacional. Com esse resumo, tentou-se evitar a abundância de informações, focando exclusivamente no interesse de verificar as causas que determinam a continuidade nas atividades exportadoras e a base de conhecimento incorporada.

5.3 Síntese do quinto capítulo

Este capítulo apresentou a metodologia da pesquisa realizada, detalhando a opção epistemológica, o tipo de estudo realizado, a definição da amostra e a sua lógica de investigação. Iniciou-se o capítulo apresentando o debate sobre qual método adotar, tendo em vista o estado da arte nas pesquisas sobre aprendizagem e nas pesquisas sobre internacionalização. Optou-se pelo método qualitativo, considerando-o pertinente ao objeto da aprendizagem, bem como constatando que poderia ajudar a compreender o comportamento exportador, uma vez que estudos quantitativos não foram capazes de discriminar pelas características o que mantém as empresas exportando de forma contínua.

Uma vez definido o método de investigação, discorreu-se sobre o modo comparativo do estudo de casos, argumentando que era capaz de oferecer uma visão integrada do fenômeno de interesse. Tendo em vista que a indústria calçadista brasileira é um setor que apresenta nas exportações vantagem comparativa revelada no grupo "calçados", pesquisaram-se dez casos de empresas que exportavam entre cinco e dez anos. No tópico que se seguiu, foram estipulados os objetivos específicos e a composição do roteiro de entrevistas, classificadas como semi-estruturadas. Para finalizar, detalhou-se a análise, a qual seguiu o método de *process-tracing*.

6 EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALÇADOS E SUA DINÂMICA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

O presente capítulo retrata a indústria brasileira de calçados a partir das principais características em relação à conformação industrial, aos padrões de concorrência e a sua inserção internacional. Portanto os dados utilizados são estritamente secundários e de natureza bibliográfica, referindo-se à organização setorial.

Ao buscar a caracterização da indústria de calçados, o capítulo apóia-se na idéia de que não se pode entender a conduta de uma empresa sem considerar a estrutura de mercado do seu setor de atuação. Admite-se que as possibilidades de crescimento das empresas estão enraizadas nos padrões concorrenciais típicos de cada estrutura industrial. Nesse sentido, compartilha-se das idéias de Dalli (1995), que considera a indústria na qual as firmas operam uma importante variável que distingue comportamentos exportadores.

Entretanto, compartilhar de tais idéias não significa assumir que a estrutura da indústria é determinante do comportamento e do sucesso ou fracasso das empresas. O que se admite é que abordar tal estrutura, sob a ótica da competitividade internacional, torna-se relevante para o entendimento do processo de internacionalização na medida em que cada setor industrial é norteado por um padrão que modela o ambiente seletivo das empresas.

Com o propósito de conhecer o ambiente de atuação das empresas, este capítulo foi organizado em duas seções. A primeira apresenta a caracterização da indústria de calçados e seus padrões de concorrência internacional; a segunda analisa os dados no tocante à posição do Brasil frente ao comércio mundial de calçados.

6.1 Caracterização da indústria de calçados

As empresas que fabricam calçados se situam na cadeia produtiva coureiro-calçadista, cujo complexo abrange diversos setores inter-relacionados, que vão desde a pecuária de corte, os frigoríficos, a indústria química, até a indústria de componentes e máquinas e equipamentos. Essa cadeia produtiva tem papel fundamental na economia brasileira, levando-se em

consideração a quantidade produzida e o volume transacionado nas exportações (GORINI; SIQUEIRA, 2002; SANTOS *et al*., 2002; CORRÊA, 2001; COSTA, 1993). Tomando por foco a indústria de calçados, objeto deste trabalho, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de sapatos e o quinto em exportações, sendo que em 2004 contava com 7.908 estabelecimentos distribuídos pelo território nacional (ABICALÇADOS, 2005).

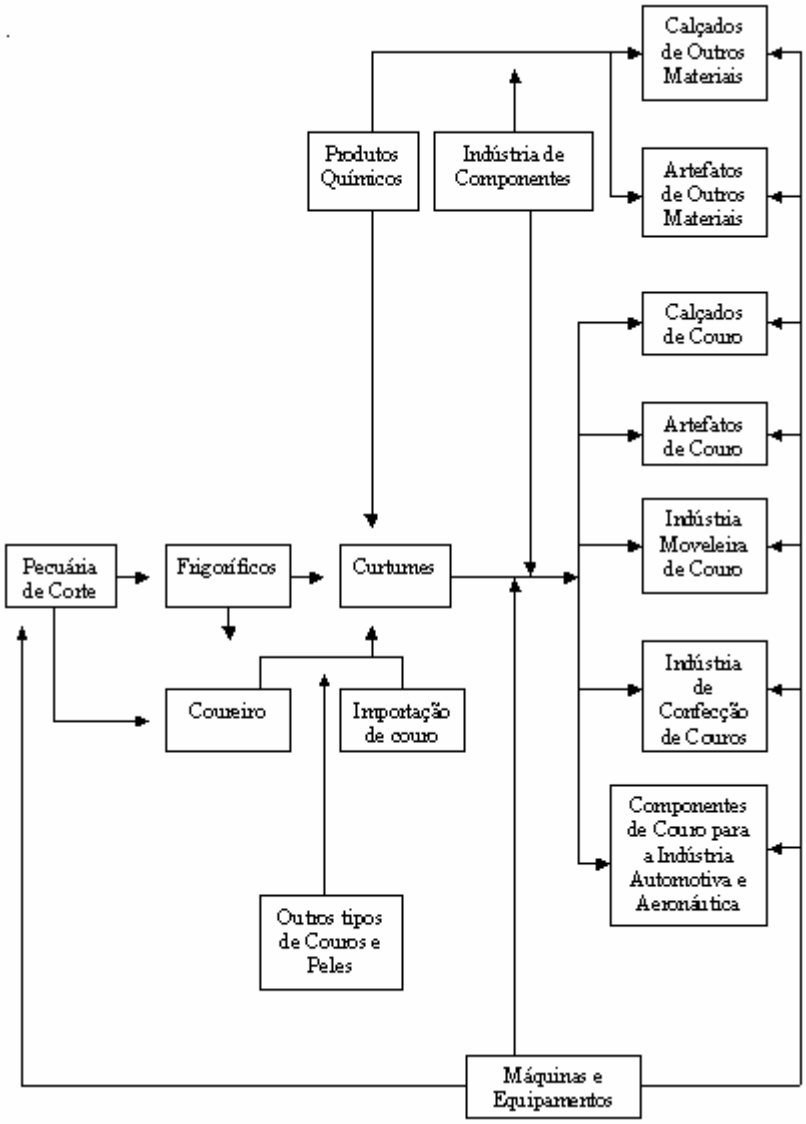

FIGURA 4- Fluxograma da cadeia produtiva de couro e calçados
Fonte: CORREA (2001)

As empresas do setor calçadista, constituídas quase totalmente por capital nacional, (GORINI; SIQUEIRA, 2002) são muito heterogêneas do ponto de vista do produto fabricado, do tamanho ou porte das empresas, do desenvolvimento tecnológico e dos mercados atendidos (GARCIA, 2003; CORREA, 2001; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO

ECONÔMICO E SOCIAL, 1998). Tendo em vista a Nomenclatura Comum do Mercosul,[xiv] identificam-se 47 classificações para o capítulo de calçados. Essa variedade de produtos e seus respectivos segmentos apontam para diferenças marcantes nas estratégias de mercado e na organização produtiva. Por exemplo, a fabricação do calçado feminino de couro envolve número e tipos de operações que diferem da produção de sandálias, que por sua vez se diferencia da fabricação de sapatos de segurança ou industriais. Diante de tal multiplicidade de produtos, torna-se difícil estabelecer quais firmas efetivamente competem entre si, principalmente pelo fato de que uma empresa pode fabricar mais de um tipo de calçado.

No que se refere à configuração das empresas, tem-se que os pequenos produtores respondem por parcela expressiva da produção total (FERRAZ *et al.*, 1997), o que demonstra as baixas barreiras de entrada neste setor, caracterizando um processo produtivo intensivo em mão-de-obra (COSTA, 2004; GARCIA, 2003; FERRAZ *et al,* 1997; COSTA, 1993). Pequenas e grandes empresas coexistem sem que haja um mecanismo preponderante definidor do domínio de mercado. A fragmentação é a característica básica do segmento de calçados, no qual nenhuma empresa isoladamente pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Assim sendo, o setor de calçados configura-se como um oligopólio competitivo diferenciado (COSTA, 1993), cuja característica fundamental é a competição via preços aliada à diferenciação de produtos, bem como barreiras de entrada fortemente relacionadas à rede de comercialização e forte poder de barganha dos fornecedores (FERRAZ *et al*, 1997; COSTA, 1993; GUIMARÃES, 1982).

A heterogeneidade da indústria contribui para a especialização produtiva, que se manifesta no caso da fabricação dos sapatos, no porte das empresas e no âmbito geográfico. No Rio Grande do Sul concentra-se a produção de calçados de couro destinado ao público feminino. Em São Paulo sobressai a produção de calçados de couro masculinos; e em Minas Gerais os destaques são para tênis e chinelos em material sintético e calçados femininos de couro. No que diz respeito ao porte das empresas, em geral, elas são especializadas de acordo com o mercado de atuação. Enquanto as grandes empresas se dedicam basicamente ao mercado interno, com forte presença na produção de tênis de marca, as médias empresas se voltam para o mercado externo, concentrando-se no segmento de calçados de couro. Já as micro e pequenas empresas fabricam os mais diversos tipos de produtos, valendo-se, preponderantemente, dos processos artesanais de fabricação (GORINI; SIQUEIRA, 2002; SANTOS *et al,* 2002; CORRÊA, 2001; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 1998).

Desse modo, pode-se concluir que a organização do trabalho na indústria calçadista tende a variar em função do porte da empresa e do produto fabricado, que pode apresentar diferentes características quanto à matéria-prima, modelos, e incorporação de evolução tecnológica. Aliás, cabe ressaltar que, historicamente, percebe-se a substituição do couro, matéria-prima tradicional, por outros componentes de menor custo, com destaque para os materiais alternativos de origem química, como os plásticos (GARCIA, 2003; SANTOS *et al.,* 2002). Tal tendência já havia sido identificada por Costa (1993) quando, na análise da competitividade da indústria brasileira, registrou o deslocamento do mercado interno dos calçados de couro para o segmento de produtos fabricados com borracha, matérias plásticas e outros materiais, a fim de compensar os altos custos de matéria-prima. Reafirmando essa tendência, um dado não desprezível é oferecido pelo balanço setorial do Banco do Brasil (2005), quando alerta que 70% dos calçados fabricados no mundo não utilizam o couro como matéria-prima. Com certeza a persistência dessa tendência pode vir a afetar o perfil da cadeia produtiva nacional, aumentando a rivalidade intra-setorial, uma vez que o setor coureiro, ainda hoje, rende, no País, quase da metade da receita proporcionada pelos calçados (BANCO DO BRASIL, 2005). O Brasil detém aproximadamente 12% do mercado mundial de couro (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2001), sendo que as exportações brasileiras se concentram, sobretudo, nos sapatos com essa matéria-prima (BANCO DO BRASIL, 2005).

Por outro lado, não se pode desconsiderar que o couro possui algumas vantagens decorrentes de suas características, tais como leveza, estilo e adaptabilidade, o que faz com que ainda hoje tenha forte apelo de consumo (GARCIA, 2003), conferindo-lhe maior valor e melhor aceitação, principalmente no mercado externo (SANTOS *et al,* 2002). Desse modo, observa-se que a estratégia principal das empresas brasileiras para o mercado externo tem sido especializar-se em calçados de couro de baixo/médio preço. Uma vantagem dessa postura é que a indústria nacional é praticamente auto-suficiente nessa matéria-prima, com poucas dependências das importações (SANTOS*, et al,* 2002; COSTA, 1993).

O processo de fabricação dos calçados de couro é relativamente simples. Inicia-se com a produção do couro, que começa na atividade pecuária, seguida pelo abate dos animais e o descarne nos abatedouros. A pele tratada no frigorífico é vendida aos curtumes, que a transforma em couro. Basicamente os curtumes são classificados de acordo com a etapa de processamento do couro, que compreende o processamento de couro cru, denominado *wet*

blue, o couro *crust* ou semi-acabado e o couro acabado[xv] (SANTOS *et al*, 2002, BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2001; CORREA, 2001). A segunda etapa é a fabricação dos calçados propriamente dita, envolvendo o corte do couro, o material a ser utilizado no solado até o acabamento e a embalagem do produto (GARCIA, 2003). O processo de fabricação é descontínuo, e o fluxo de produção ocorre nos seguintes estágios: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento (COSTA, 1993; RUAS, 1985). Deve ser mencionado que na fabricação de sapatos as etapas de costura e montagem são aquelas que absorvem maior contingente de mão-de-obra, etapas em que a automação possui desenvolvimento limitado (COSTA, 1993; REICHERT, 2004).

O fato é que a evolução tecnológica do setor implica subordinação às técnicas de produção de outros ramos industriais, o que faz com que a indústria calçadista seja essencialmente assimiladora de tecnologia. O nível tecnológico mais elevado nas empresas refere-se à convergência da produção mecânica integrada para a automação, em que se utiliza desenho assistido por computador (CAM), computação especializada em gestão da produção (ERP, MRP), computação de integração do desenvolvimento do produto com a manufatura (CAM/CIM) e computação associada à comunicação. Registram-se diversos dispositivos e alternativas de automatização em todas as etapas de fabricação de calçados,[xvi] que visam, além da produtividade, à possibilidade de maior customização da produção (REICHERT, 2004). No entanto, no Brasil, a incorporação da modernização tecnológica no parque produtivo ainda é bastante restrita (REICHERT, 2004; FERRAZ *et al,* 1997; COSTA, 1993). Poucas são as empresas que utilizam o uso de máquinas programáveis e a automação em suas várias operações, permitindo um sistema produtivo mais integrado (REICHERT, 2004).

Apesar de existirem no Brasil condições para se produzir de maneira mais automatizada, o baixo custo da mão-de-obra, aliado à pequena capacidade de investimento do setor, têm contribuído para retardar a evolução de uma mentalidade tecnológica nas empresas. Os baixos custos da mão-de-obra muitas vezes compensam os altos custos do investimento em tecnologia. Além disso, reformas em equipamentos antigos também possuem impacto sobre a produtividade, o que faz com que empresas optem por reformas técnicas em equipamentos com longo tempo de vida útil. Nesse sentido, o porte da empresa parece exercer uma forte influência em sua capacidade de modernização.

Se por um lado a modernização tecnológica é de difícil assimilação devido ao seu alto custo, por outro lado registra-se maior tendência de absorção das inovações organizacionais. Costa (1993) identificou que técnicas como *just-in-time, kanban*, grupos de trabalho, círculos de controle de qualidade vinham sendo utilizadas pelas empresas do setor, embora a preocupação com a qualidade não se situasse no *top* de suas prioridades. Das empresas por ele pesquisadas 76% desconheciam as normas ISO e apenas 18% estavam realizando estudos visando à sua adoção. O autor afirma que o treinamento da mão-de-obra, além de precário à época, era uma prática de baixa difusão na indústria, sendo raras as empresas que o adotavam como procedimento sistemático. Também Piccini (1994), em pesquisa sobre tecnologia e qualificação na indústria calçadista, constata a adoção de técnicas mais modernas na gestão de produção, como as células ou trabalhos em grupo, bem como as técnicas de resposta rápida inspiradas no *just in time.* Apesar de a autora reconhecer a adoção da chamada nova forma de organização do trabalho (trabalhos em células), ressalta que, a despeito dessa utilização, o trabalhador ainda não exercia autonomia sobre seu ofício, sendo que a preocupação em qualificar a mão-de-obra era mais uma decisão tomada individualmente pelas empresas do que uma tendência do setor.

Com poucos investimentos na qualificação de pessoal, a busca de flexibilidade produtiva tem privilegiado a subcontratação em suas diversas modalidades, tais como: subcontratação da produção de componentes dos calçados, subcontratação de determinadas etapas do processo produtivo e subcontratação da produção de calçados, a serem comercializados com a marca da empresa contratante. Cabe ressaltar que a subcontratação é realizada pela quase totalidade das empresas no Brasil, independentemente de seu tamanho, e de que as relações da contratante com as contratadas tendem a se resumir no rebaixamento dos custos com mão-de-obra, sem vislumbrar relações de parcerias que possam contribuir para melhorar as condições de trabalho das empresas envolvidas e sua produtividade, nos moldes que parece ter ocorrido nos países mais avançados (BOTELHO, 1993, COSTA, 1993). Nos países da OCDE, as empresas empreenderam um ajuste produtivo que não só visou aumentar a qualidade e a eficiência da produção mediante a introdução de tecnologias de base microeletrônica, e das alterações na maneira de organizar o processo de trabalho (COSTA, 1993), como buscou maior integração de fornecedores e ou revendedores, envolvendo-os mutuamente no processo produtivo de forma a reduzir riscos, custos dos investimentos e garantir qualidade e agilidade suficiente para responder às flutuações do mercado (BOTELHO, 1993). O principal direcionamento

competitivo da indústria de calçados dos países desenvolvidos tem sido buscar mercados especializados, de elevada renda e de alto valor agregado, privilegiando o critério moda.

Com essa opção, as empresas buscam a integração das várias esferas da produção, investindo maciçamente em tecnologia e modernização organizacional, bem como na coordenação dos vários elos da cadeia produtiva. Por outro lado, de maneira complementar procura-se por custos mais baixos de trabalho, o que tem impulsionado a relocalização industrial. Desde o final da década de 70, uma estratégia comum das empresas dos países mais avançados tem sido a de instalar subsidiárias ou *joint ventures* em localidades que ofereçam mão-de-obra abundante com o intuito de obter vantagens baseadas em custos.

Se por um lado observa-se, nos países mais avançados, a busca de maior integração entre os diversos elos da cadeia produtiva via relações de parceria e cooperação, também tem sido comum, por outro lado, compensar as dificuldades dessa integração através da estratégia de verticalização – a montante e a jusante da cadeia produtiva, com empresas possuindo o seu próprio curtume, a fábrica de componentes e os pontos de vendas. Assim, a heterogeneidade da indústria de calçados igualmente se manifesta no cenário internacional. Os baixos níveis de barreiras de entrada têm configurado estruturas industriais diferenciadas por países. Enquanto países como Alemanha e França possuem plantas de empresas com escalas entre 110 e 130 empregados; na Itália, Espanha e Portugal há o predomínio de microempresas, em média com 13 e 15 empregados, e na Coréia do Sul e China predominam as grandes plantas industriais (COSTA, 1993).

O fato é que a multiplicidade das estratégias adotadas pelas empresas parece relacionar-se ao segmento de mercado a que se destinam. No segmento de calçados de consumo popular sobressai a procura por baixos custos de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas. Já na faixa de maior valor agregado, qualidade, *design*, marca própria, modelos e prazos de entrega constituem-se nos fatores que regem a concorrência empresarial. Constata-se que a configuração do mercado externo tende à especialização produtiva por porte de empresa ou país, o que parece condicionar a dinâmica da competição mundial. Tal situação obriga a contemplar com mais detalhe a posição do Brasil frente ao comércio mundial de calçados.

6.2 A indústria brasileira de calçados frente ao comércio mundial

A produção mundial de calçados tem apresentado tendência crescente. Em 2003 atingiu o patamar de 13.264,10 (em milhões de pares), com o Brasil ocupando a 3ª posição no *ranking* mundial dos países produtores, perdendo apenas para a China e Índia. Os dados revelam que, apesar de nos seis anos (1997-2003) analisados o *ranking* dos países produtores tenha permanecido o mesmo, verificam-se oscilações e mudanças nos patamares da produção.

Enquanto a Itália sofreu redução drástica de 34% no valor total produzido, o Brasil se destacou como o segundo em aumento da produção (22%), o que demonstra a dinâmica favorável deste país em relação aos demais produtores mundiais, perdendo unicamente para a China, que teve um aumento de 48% em sua produção total. Na realidade, a China tem-se consolidado ao longo dos anos como o país líder, tanto em produção como em exportações, além de ser o maior mercado mundial de calçados.

TABELA 1
Produção Mundial por Milhões de Pares

Países	Anos						
	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China	5252	5520	5930	6442	6628	6950	7800
India	680	685	700	715	740	750	780
Brasil	544	516	499	580	610	642	665
Indonésia	527,2	316	507	499	487,6	509	511
Itália	460	425	380,9	390	375,2	335	203,4

Fonte: Resenha Estatística Abicalçados anos 2001, 2004 e 2005.

Apreciando os dados sobre mercado consumidor e exportações, constata-se que os países membros da OCDE constituem-se, depois da China, no principal mercado consumidor, sendo que os EUA respondem por quase metade do consumo total. Cabe destacar que no período 1997-2003 houve uma reconfiguração da concorrência em nível mundial. Países tradicionais em exportação, como a Itália e Indonésia, perderam posição, e o Vietnã despontou como um exportador agressivo. Abordando o período 1997-2003, nota-se um aumento nas exportações desse país na ordem de 65%, deslocando a Itália para o 4º lugar no *ranking* das exportações. Além do desempenho notável do Vietnã, também deve ser mencionada a boa *performance* do Brasil, que conquistou, em 2003, posição proeminente no comércio exterior, destaque que vinha sendo exercido pela Indonésia.

TABELA 2
Principais Exportadores em Milhões de Pares

Países	Anos						
	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China	2996,0	3086	3426	3867	3961	4300	5026
Hong Kong	1258,6	1026	969,5	1023	1667	771	743,3
Itália	414,7	382	346,7	362	353,7	333	297,6
Indonésia	226,8	173	217,2	208	291,8	322	
Vietnam	176,1	186	221,2	277	192,9	176	393
Brasil							189

Fonte: Resenha Estatística Abicalçados anos 2001, 2004 e 2005.

De acordo com o relatório setorial do BB (2005), os fabricantes brasileiros têm procurado agregar valor a sua produção para fugir da concorrência chinesa no mercado de calçados populares, procurando reposicionar-se no segmento de calçados intermediários. Na realidade, o Brasil tem almejado o mercado de calçados finos, tradicionalmente dominado pelos italianos. No entanto, muito há de ser feito para ser competitivo nesse nicho. Acredita-se ser importante para as empresas do país o desenvolvimento da estrutura de *marketing* e o conhecimento da estrutura de preços, além do desenvolvimento de uma estratégia de diversificação da linha de produtos.

Apesar de se constatar que as empresas brasileiras ainda não possuem a capacidade inovativa da indústria italiana, por outro lado tem sido amplamente reconhecido que os produtores nacionais têm demonstrado elevada capacidade de imitação dos produtos lançados no mercado internacional, bem como de atender volumes de pedidos relativamente pequenos (GARCIA, 2003). Os dados sugerem a busca de maiores vantagens competitivas pelas empresas brasileiras. No período 1997-2004, houve variação positiva na quantidade exportada na ordem de 18%, acompanhada por uma diminuição de 20% no preço médio do calçado brasileiro no mercado externo. Contudo a concorrência tem sido acirrada. Países como Indonésia e Vietnã praticam preços similares aos brasileiros, sendo um de seus principais desafios manter seu maior mercado comprador, o norte-americano. Cabe mencionar, baseado no relatório do BNDES (1998), que a China vem melhorando a qualidade de seu calçado, aumentando ainda mais a concorrência. Para se ter uma idéia dessa situação, alguns dados são elucidativos. Em 1999, as vendas brasileiras para os Estados Unidos representavam 68,6% do valor exportado, passando em 2004 a representar 56,6%. Também registra-se perda de participação no Reino Unido, segundo maior mercado de destino das mercadorias brasileiras (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, 2005), sem que haja

compensações ou desenvolvimento de mercados alternativos com a mesma velocidade (GORINI; SIQUEIRA, 2002).

TABELA 3
Evolução das Exportações Brasileiras

Ano	Valor (US$ milhões)	% Variação	Pares (milhões)	Preço Médio (US$)
1970	8		4	2,19
1971	29	254	10	2,81
1972	55	86	16	3,48
1973	93	71	22	4,33
1974	120	29	28	4,33
1975	165	37	35	4,76
1976	175	6	31	5,60
1977	174	0	25	7,05
1978	279	60	40	7,02
1979	351	26	42	8,39
1980	387	10	49	7,89
1981	562	45	70	8,06
1982	500	-11	61	8,19
1983	682	36	93	7,29
1984	1.026	51	144	7,12
1985	907	-12	133	6,84
1986	958	6	142	6,75
1987	1.095	14	139	7,90
1988	1.203	10	151	7,94
1989	1.238	3	170	7,28
1990	1.107	-11	143	7,74
1991	1.177	6	133	8,85
1992	1.409	20	158	8,91
1993	1.846	31	201	9,16
1994	1.537	-17	171	8,97
1995	1.414	-8	138	10,25
1996	1.567	11	143	10,98
1997	1.523	-3	142	10,69
1998	1.330	-13	131	10,16
1999	1.278	-4	137	9,33
2000	1.547	21	163	9,52
2001	1.615	4	171	9,44
2002	1.449	-10	164	8,83
2003	1.549	7	189	8,21
2004	1.809	17	212	8,53

Fonte: Resenha Estatística Abicalçados, ano 2005.

A análise do ritmo das exportações de calçados brasileiros demonstra três períodos bastante diferenciados. O primeiro refere-se ao aprofundamento da participação do calçado brasileiro no mercado externo e compreende as décadas de 70 e 80. Nesse período é registrada, por alguns autores tais como Corrêa (2001) e Costa (2004), a primeira onda de modernização do setor, que se deu mediante uma maior mecanização da produção e a introdução de técnicas organizacionais tais como controle de qualidade, planejamento e controle de produção. A estratégia de focalizar o segmento de *low market* e a existência de uma base produtiva,

principalmente oriunda do Rio Grande do Sul, foram capazes de atender à expansão da demanda. Também esses autores registram a oferta de mão-de-obra barata disponível e os incentivos fiscais e financeiros que, agregados a uma política cambial favorável, constituíram-se nos principais determinantes do sucesso exportador do período. Não há dúvidas de que as medidas governamentais de buscar dinamismo no mercado externo foram as responsáveis para que o setor conseguisse praticar preços competitivos. Nessa fase de prosperidade também contribuiu a elevação, nos países desenvolvidos, da taxa de salários, encarecendo a fabricação local de produtos (COSTA, 2004). No entanto, em que pese o crescimento das exportações ao longo das décadas de 70 e 80, cabe sublinhar a inflexão no triênio 1987-85, cuja recuperação se deu em 1989, quando o Brasil atingiu o maior pico dos valores exportados.

Já nos anos 90, aqui denominado 2º período da história das exportações brasileiras de calçados, o comportamento exportador tornou-se bastante irregular com grandes oscilações nos valores transacionados. A queda das exportações é relacionada aos seguintes fatores: a queda das barreiras tarifárias e não tarifárias resultantes da abertura da economia (COSTA, 2004), os prejuízos decorrentes da valorização do real ante o dólar e a concorrência chinesa (GORINI; SIQUEIRA, 2002). Um ano atípico dessa década foi o de 1993, quando o Brasil exportou o maior valor ao longo de 23 anos. Segundo Gorini e Siqueira (2002), tal desempenho pode ser atribuído à conjunção de três fatores: a moda nos Estados Unidos, que estava dirigida a um produto típico da indústria de Novo Hamburgo, os problemas de prazos de entrega e de qualidade da China e o aumento do consumo nos Estados Unidos devido à retração das compras de bens mais sofisticados.

Além das oscilações das exportações, na década de 90, a indústria nacional se viu abalada pela entrada de calçados importados provenientes dos países asiáticos e uma política de juros elevados, que forçou para baixo a *performance* da economia brasileira concomitantemente ao decrescimento da taxa de demanda internacional para calçados. Contudo, vale registrar que o saldo da balança comercial permaneceu positivo durante toda a década de 90, em que pese o ritmo acelerado das importações desse período.

Com o incremento da entrada de calçados importados no mercado brasileiro, mais uma vez o custo de produção tornou-se o fator preponderante na determinação da competitividade do setor, produzindo como resultado o fechamento de empresas e o aumento do desemprego (COSTA, 2004). Buscando alternativa à situação de crise, a indústria calçadista brasileira

adotou duas estratégias diferenciadas. De um lado, deslocou fábricas das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste (principalmente para os estados do Ceará, Bahia e Paraíba) em busca de incentivos estaduais e de redução dos custos de mão-de-obra e transportes. Procurou-se, assim, adequar-se à produção voltada para o mercado externo (COSTA, 2004; GARCIA, 2003; CORRÊA, 2001), adotando medidas no sentido de maior modernização tecnológica e práticas que pudessem aumentar a qualidade dos produtos. Essas medidas visavam reduzir desperdícios e adquirir maior flexibilidade do parque produtivo.

A maioria das empresas que conseguiram manter o volume exportado o fizeram mediante o ganho de produtividade, especialmente vinculado aos volumes produzidos e aos baixos salários (GARCIA, 2003), bem como buscando novos mercados de destino para as exportações (COSTA, 2004). O fato é que, para amenizar as dificuldades encontradas pelo setor, em maio de 1995 foi estipulado um programa com linha de crédito emergencial e medidas de salvaguarda[xvii] por meio da elevação das alíquotas de importação (COSTA, 2004).

Frente ao acirramento da concorrência internacional e à sobrevalorização cambial de 1994, uma segunda estratégia foi adotada pelas empresas: a reversão das vendas externas para o mercado doméstico, onde era possível praticar preços mais elevados devido à comercialização de marcas, e onde havia maior barganha de mercado decorrente do controle dos canais de comercialização. Para muitas empresas, as exportações passaram a depender exclusivamente da existência de estímulos cambiais (GARCIA, 2003).

O terceiro período da história das exportações da indústria calçadista inicia-se em 1999, quando o declínio da participação no comércio externo arrefeceu devido à mudança no regime cambial brasileiro. A mudança da política de âncora cambial em favor da livre flutuação da moeda deu novo ímpeto às exportações (COSTA, 2004), apesar de ficarem aquém das expectativas dos empresários e das autoridades governamentais (GARCIA, 2003). A partir de 2000, as exportações apresentaram crescimento constante. Comparando o período 1999-2004, verifica-se variação positiva de 54% no valor exportado, cujo resultado pode ser atribuído a outros fatores além do câmbio, como, por exemplo, as forças atuantes no ambiente institucional.

No que diz respeito aos elementos regulatórios, atualmente não há barreiras tarifárias e não tarifárias[xviii] significativas que sejam capazes de restringir a dinâmica exportadora da indústria

calçadista (GARCIA, 2003). A busca da competitividade e o incremento das exportações têm sido objetivos da política econômica dos anos 2000 (NASSIF, 2003). O governo federal, em 2003, reinstalou o fórum de competitividade para a cadeia produtiva de couro e calçados, que tem por objetivo contribuir para a maior capacitação das empresas tanto no mercado interno como no externo. Uma das decorrências desse fórum é o programa setorial integrado de promoção das exportações de calçados, que, coordenado pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS), pretende incrementar as exportações desse segmento, aumentando a base exportadora pela inserção de novas empresas no mercado externo, desconcentrar o destino das exportações brasileiras, bem como fortalecer a marca Brazilian Footwear. Também deve ser mencionada a aprovação, no dia 18 de agosto de 2005, do planejamento estratégico do complexo, que pretende desenvolver seis políticas prioritárias: desoneração da produção, financiamento da produção, fomento às exportações, capacidade tecnológica, melhoria da qualidade e da produtividade e desenvolvimento regional. Atualmente há dois programas federais distintos, que envolvem cinco linhas de financiamento para a exportação,[xix] bem como programas regionalizados, como, por exemplo, o programa Empresa Mineira Competitiva no estado de Minas Gerais, que oferece linhas de crédito às empresas para investimentos em *marketing*, formação de consórcio e aquisição de novos equipamentos.

Aproveitando esse contexto, as empresas brasileiras têm buscado participar como importantes atores da cadeia global de produção de calçados, assumindo papel de destaque no concorrido mercado mundial. Garcia (2003) afirma que a participação da indústria no mercado externo tem permitido o desenvolvimento das capacidades técnico-produtivas das empresas. O autor reconhece as iniciativas e esforços no sentido de aprimorar o produto via adoção de novos materiais, a preocupação com um *design* inovador e o lançamento de um maior número de modelos, inclusive com moda "meia estação", acompanhando a indústria do vestuário. Esse autor constata que as empresas têm buscado combinar vantagens de custos com vantagens sustentáveis ligadas à diferenciação e inovação ao produto. Contudo, adverte para o baixo domínio das capacidades tecnológicas ou comerciais, solicitando atenção ao comando da cadeia global, que é dirigida pelos grandes distribuidores e ou compradores de calçados.

Atualmente os grandes compradores de calçados são redes varejistas ou empresas detentoras de marcas consolidadas que, além de imporem os atributos desejados ao produto, procuram alternativas diversas de fornecimento mundial. Os grandes compradores definem o sapato a

ser fabricado, a matéria-prima empregada e os preços máximos utilizados (GARCIA, 2003; GORINI; SIQUEIRA, 2002; SANTOS *et al*, 2002). Há, dessa forma, uma assimetria que se expressa pela alta concentração de compradores *versus* alta dispersão de produtores (GARCIA, 2003), sendo agravada pelos agentes especializados, que assumem a tarefa de encomenda do calçado, assistência técnica aos fornecedores e sua distribuição nos mercados de destino. Com isso, a vantagem competitiva na indústria de calçados está cada vez menos dependente da produção de mercadorias em si e se atrelando à posse dos ativos intangíveis nas esferas comercial e tecnológica (GARCIA, 2003; GORINI; SIQUEIRA, 2002; CORREIA, 2001). Nesse sentido, uma das principais deficiências das empresas brasileiras exportadoras de calçados tem sido a inexistência de canais próprios de comercialização. Os produtores apenas oferecem o calçado ao agente exportador, que se ocupa de toda a comercialização do produto.

Para potencializar essa deficiência, o comando da cadeia global pelos compradores é reforçado pela detenção da marca. Os produtos destinados aos grandes compradores em geral não levam a marca da empresa fabricante, e até mesmo a origem do produto é relegada a um plano inferior. Como conseqüência da inexistência de marcas próprias, as atividades de desenvolvimento do produto e *design* passam a não ser internalizadas com o vigor necessário. As empresas se tornam meros adaptadores de modelos encomendados, com pouco investimento na imagem e publicidade (GARCIA, 2003; GORINI; SIQUEIRA, 2002; SANTOS *et al.,* 2002), adotando uma postura passiva em relação a sua inserção internacional. Além disso, a dificuldade de se ter uma presença mais marcante no mercado externo também é atribuída às dificuldades na composição do preço do produto (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, 2005). Como conseqüência, mesmo em se detectando incremento nas exportações, ainda hoje os calçados brasileiros não são suficientemente conhecidos no mercado internacional (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, 2005), uma vez que se comportam com as características de *commodities* (NASSIF, 2003). Essa postura passiva agrava-se quando não se reconhece que o mercado internacional requer qualificações distintas daquelas exigidas no mercado interno, as quais têm sido dominadas apenas por um número restrito de empresas (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2000).

Concomitantemente às deficiências acima descritas, os determinantes sistêmicos exacerbam as dificuldades da inserção e manutenção das empresas do setor calçadista no cenário

internacional. O setor de calçados não tem sentido os efeitos das leis de desoneração tributária para produtos voltados à exportação (Lei Kandir e Lei 9.363), e embora, haja linhas de crédito que facilitam esse comércio, as pequenas empresas enfrentam dificuldades em acessá-las (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2000).

Tais aspectos são corroborados e também estão presentes em outros setores, de acordo com a sondagem da CNI feita a 882 empresas exportadoras dos mais diversos segmentos, entre novembro de 2001 e janeiro de 2002. Nessa pesquisa, os principais entraves apontados para a expansão das vendas externas encontravam na excessiva burocracia exigida para as operações aduaneiras, nos altos custos portuários, no difícil acesso ao financiamento e ainda no desconhecimento dos instrumentos de apoio às exportações**.** Na indústria de calçados ressaltam-se o baixo investimento em ativos fixos e a dificuldade de ressarcimento de créditos tributários, que recai inevitavelmente sobre os custos operacionais, funcionando como um viés antiexportador. O acúmulo de créditos fiscais a receber desincentiva o aumento da participação das exportações no faturamento da empresa, na medida em que o crescimento dessa participação pode resultar em um volume de crédito não recuperado, superando o montante de impostos devidos em razão das vendas internas. Assim a existência de créditos fiscais acumulados e não ressarcidos afeta negativamente a decisão de exportação das empresas, que também se sentem prejudicadas pela falta de conhecimento dos regimes especiais adotados para estímulos à exportação (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2002).

O fato é que as dificuldades das empresas brasileiras em obter vantagens mais duradouras nos principais mercados compradores de calçados, como EUA e União Européia, têm forjado a busca de mercados alternativos, tais como os países da América do Sul (COSTA, 2004; GARCIA, 2003). Para as empresas nacionais, a vantagem de buscar novos mercados tem sido a reprodução dos canais de distribuição utilizados no mercado doméstico, capacitando o posicionamento em relação à marca de seus produtos e a negociação de seus interesses junto aos compradores (GARCIA, 2003).

A estratégia de vendas externas com marcas próprias tem sido um atributo desejável (GARCIA, 2003; GORINI; SIQUEIRA, 2002; CORREIA, 2001) e parece constituir-se em um objetivo cada vez mais perseguido pelas empresas do setor (COSTA, 2004). Para alcançar esse objetivo, os investimentos em *design*, qualidade e estilo, bem como a participação em

eventos e feiras internacionais, procurando maior proximidade com o consumidor final, têm sido as principais exigências (NASSIFI, 2003).

Na avaliação de Garcia (2003), as empresas que têm comercializado com o mercado externo, superando as dificuldades do padrão exportador de encomendas sob o ditame das vendas de calçados de baixo valor agregado, foram aquelas de melhor desempenho na década de 90 e que, à época, atuaram predominantemente no mercado doméstico, conseguindo gerar valor com o desenvolvimento de produto, *design* e gestão de marca. Desde então, tem-se observado nas empresas brasileiras uma orientação para incorporar elementos da moda, mesmo nos sapatos de caráter utilitário ou naqueles dirigidos a um público tradicional. Foi com a consolidação das suas posições no mercado brasileiro que essas empresas passaram a vislumbrar exportações sustentadas na qualidade de seus produtos e em suas marcas.

Desse modo, pode-se concluir que o terceiro período das exportações de calçados parece ser marcado pelo reconhecimento de uma nova orientação das empresas frente ao mercado externo, em que se privilegia, sobretudo, a valorização do produto e de sua marca. Os mecanismos de políticas horizontais adotados na atual década e a atuação direcionada das entidades de classe em ações de promoção comercial externa parecem fertilizar o ambiente institucional da indústria de calçados. Examinar os contornos da estratégia de inserção nos mercados externos, verificando se a permanência nas exportações decorre da incorporação de uma nova base de conhecimentos que venha a explicar o aprofundamento da experiência internacional, é a tarefa dos próximos capítulos, os quais contemplam o recorte micro da análise dos dados, buscando descrever o comportamento real observado das empresas pesquisadas.

6.3 Conclusão da análise dos dados secundários

A análise da posição da indústria calçadista brasileira frente ao comércio mundial de calçados conduziu à conclusão de que o seu padrão exportador, historicamente, foi o de atender encomendas de calçados destinados ao segmento de menor poder aquisitivo. Isto é, as empresas exportadoras se especializaram em fabricar calçados de baixo/médio preço. Fatores como a qualidade e a diferenciação dos produtos, bem como a preocupação com os canais de

distribuição, não se situaram como suas prioridades. Desse modo, a modernização tecnológica, as inovações em gestão e o treinamento da mão-de-obra foram relegados. Como principais âncoras desse padrão, ressaltam-se os baixos investimentos produtivos e os incentivos fiscais financeiros agregados a políticas cambiais favoráveis, bem como o crescimento da demanda internacional.

Com os deslocamentos da economia mundial, a partir da década de 90, a indústria brasileira se viu ameaçada pela concorrência estrangeira e pela desregulamentação de sua economia. O cenário internacional tornou-se menos dependente da produção de mercadorias em si, tornando-se desejável que se aliassem às vantagens de custos aquelas relacionadas à diferenciação e inovação de produtos. O baixo domínio das capacidades tecnológicas, comerciais e de inovação, bem como a dependência dos grandes compradores, evidenciaram a fragilidade frente ao cenário internacional. Essa fragilidade agravava-se à medida que não se reconheciam as qualificações distintas exigidas pelo mercado externo, em que a gestão de marcas, a negociação de interesses junto aos compradores e ou a maior proximidade com o consumidor são as principais exigências. Desse modo, pode-se afirmar que, do ponto de vista da organização setorial, as principais deficiências das empresas calçadistas brasileiras relacionam-se ao pouco conhecimento do mercado exterior e à baixa adoção de práticas de gestão, práticas essas que aumentam a qualidade dos produtos, reduzem desperdícios e imprimem maior flexibilidade no parque produtivo.

7 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO IMPULSIONADAS PELA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL COMPLETO

Este capítulo apresenta e analisa os dados das empresas que seguiram uma trajetória de exportação influenciada por processos que se originaram em sua evolução no mercado nacional. Tais empresas apresentaram um padrão de mudanças organizacionais que expressam o aprendizado integrado nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional, em que elementos cognitivos e comportamentais se entrelaçam na modelagem de sua permanência nas atividades exportadoras.

Visando apreciar o conjunto das semelhanças, mas ao mesmo tempo as particularidades dessas empresas, organizou-se tal capítulo de forma a se contemplar as trajetórias de internacionalização e o aprendizado organizacional associado. O capítulo foi organizado em duas seções. A primeira apresenta e analisa os dados das firmas 1 e 2, cuja trajetória de exportação é composta por dois caminhos distintos, em que o primeiro foi rompido e uma nova opção foi feita em relação a inserção internacional. Já a segunda seção disponibiliza os dados da firma 3, que seguiu uma trajetória de exportação marcada pela continuidade. Ao final, desenvolve-se uma análise integrada das três empresas pesquisadas.

7.1 Apresentação e análise das firmas 1 e 2

As firmas 1 e 2 percorreram um caminho de internacionalização cujo percurso foi interrompido por mudanças no seu *modus operandi* que independeram das atividades de exportação e se relacionam ao desenvolvimento das empresas no mercado brasileiro. Tais mudanças redirecionaram a trajetória de exportação anterior em uma outra trajetória radicalmente diferente da primeira. Cabe destacar que, o novo conjunto de atributos organizacionais é diferenciado em função da ruptura ocorrida na primeira trajetória.

7.1.1 Firma 1 - A empresa Delta Ltda.

A Delta Ltda. é uma empresa familiar que atua no segmento de calçados infantis. Localizada no estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 1949, à época, com 8 colaboradores. Em 2005, contava com 1.400 funcionários diretos em seu quadro de pessoal, que fabricavam 3,7 milhões de calçados por ano, sob a direção de um diretor-presidente e a participação de sete gerências, dentre elas a gerência de exportação. As vendas para os mercados externos se iniciaram na década de 70. Após trinta e cinco anos de vendas para o exterior, sessenta países participavam do seu comércio, com as vendas totalizando 30% da produção global.

7.1.2 A história de exportação da empresa Delta Ltda.

A retrospectiva da história de exportação da empresa indica duas fases bem definidas e distintas. A primeira durou vinte e quatro anos e se localiza nos idos de 1970 a 1994, em que as exportações eram descontínuas e efetuadas sob a encomenda de empresas estrangeiras, via agentes de exportação. Já a segunda fase implica uma ruptura com o período anterior, em que a empresa adotou um foco específico e uma atitude proativa para a sua evolução no mercado internacional, decidindo abandonar as vendas indiretas e investir nos mercados externos. Assim sendo, relata-se abaixo a história da empresa Delta Ltda., identificando os eventos e as causas que determinaram tais mudanças, bem como o processo de formação de uma nova base de conhecimentos retidos pela empresa.

7.1.2.1 Fase I - A época das oportunidades (1970-1994)

Antes das primeiras vendas para o exterior, que se iniciaram depois de 21 anos que a Delta Ltda. operava no mercado nacional, ela não havia experimentado nenhuma aproximação com os mercados estrangeiros. Esse contato iniciou-se com o comércio exterior nos idos de 1970, quando as condições econômicas e políticas favoreciam as exportações. Nessa época, as vendas externas eram efetuadas de acordo com as oportunidades, por exemplo, quando havia

uma boa cotação do dólar ou caso precisasse compensar os períodos de baixas receitas no mercado nacional.

De 1970 a 1994, a Delta Ltda. não se mobilizou de forma a explorar os mercados internacionais, a despeito das participações de seus dirigentes nas missões ao exterior que eram incentivadas pelo governo. Nessa época, agia-se de acordo com as circunstâncias momentâneas, atendendo à demanda de clientes externos, via agentes de exportação, sendo comum desviar-se da produção de calçados infantis para atender outros segmentos exigidos por tais clientes.

> A empresa foi fundada em 1949, então, desde a década de 70 ela exporta. A empresa exportava quando havia oportunidade, né? Ou quando a questão econômica era mais favorável, né? Para ela exportar, ou seja, o dólar muito bom, quando o mercado brasileiro tinha um pouco mais de dificuldade, daí, se buscava o mercado externo. Nós tínhamos uma política de manter um mercado, de conseguir clientes e manter. E era com marcas de clientes do exterior, ou seja, nós não vendíamos, né? Nós éramos comprados. (entrevista)

O comércio exterior se subordinava exclusivamente às sinalizações de mercado, sem definição de um plano de exportação. A empresa entrou nas exportações de forma passiva, deixando de adotar uma postura incisiva para desenvolvê-las. Tal período caracteriza uma trajetória de exportação composta basicamente por dois eventos; a variação positiva das quantidades exportadas e a participação dos dirigentes em missões empresariais, os quais não geraram conseqüências no percurso futuro das exportações e nem no âmbito da empresa.

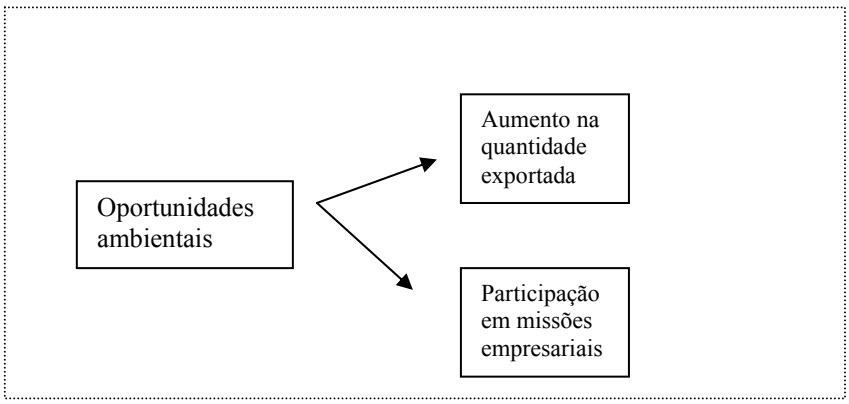

FIGURA 5 - Trajetória 1: Causas e eventos da trajetória de exportação da Delta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

De sua fundação até 1985, a Delta Ltda. viveu tempos áureos, o que lhe possibilitou vislumbrar projetos em seu desenvolvimento produtivo. Em 1986, financiou junto à rede bancária o incremento de sua produção. A despeito dos planos expansionistas, à mesma

época, seus onze sócios começaram a se desentender quanto aos rumos da gestão, despertando rivalidades internas e gerando um vazio no comando. Para acirrar os ânimos, em 1988, a Delta Ltda. encontrava-se endividada devido aos empréstimos contraídos para a sua expansão produtiva.

A crise de direção arrastou-se até a década de 1990, quando ocorreu a cisão da sociedade. Os cinco sócios que permaneceram se uniram para repensar os rumos do negócio, sob os auspícios de seu atual diretor-presidente. Com o novo quadro societário, a empresa começou a se profissionalizar. Contratou-se consultoria externa. Seus dirigentes participaram de cursos e seminários, o que hes permitiu repensar o negócio, construir uma visão de longo prazo, definir um foco de atuação e traçar objetivos, buscando solidificar uma cultura de comprometimento com os resultados. Procurou-se, via treinamentos e programas de gestão específicos, sensibilizar a empresa sobre a necessidade e importância de atingir metas, buscar desafios e reduzir custos.

> Na década de 80, até depois do Plano Cruzado, 1986, 1987, ela vinha com problemas muito sérios, antes, mas, vinha sendo escondido, tinha problemas de sociedade. Ela teve uma grande fase, até na década de 80, depois da década de 80, até em 1987, ela vinha em crise, e a crise ficou muito aguda, de 1987 a 1990, e aí, foi quando ela repensou toda ela, e montou essa parte de cultura, estava tudo, e houve cisão da sociedade, né? Houve divisão dos sócios na época aí, e aí, foi uma nova fase da época de 1990, para cá. (entrevista)

A gestão por resultados visava munir a empresa de um planejamento racional, recuperando o sentido de direção e a capacidade de se auto-avaliar no que dizia respeito a sua situação patrimonial e financeira, seu grau de desenvolvimento tecnológico, seus sistemas de comunicação interna, seus custos de operação, sua rentabilidade e principalmente à potencialidade de toda a equipe de trabalho. Para se chegar a esse ponto, foi necessário um acordo básico entre os membros da direção no sentido de tornar o gerenciamento transparente e participativo. Como conseqüência, adotou-se a prática de divulgar, nos setores, as informações sobre a situação econômico-financeira da empresa.

> E de lá para cá, ela repensou: Olha, para nós sobrevivermos, só tem uma maneira, nós temos que evoluir, temos que definir o norte..., que é o que a gente define: para onde ela quer ir, definir foco, aonde ela quer ir. Para fazer resultado, certo? Esse é o nosso norte. E aí, então, o que nós buscamos diariamente, é a cultura do comprometimento. As pessoas se comprometerem a atingir metas, desafios, fazer resultados, redução de custos, cotas de vendas, e assim por diante. Se não fosse isso, a empresa não seria, não existiria mais, como muitas empresas não existem. As empresas, elas tem um pico de crescimento, depois elas caem, e se não tiverem um plano de longo prazo, nós temos que olhar melhor o longo prazo, para poder enxergar o curto prazo. (entrevista)

Visando potencializar a comunicação e reforçar o diálogo e abertura entre os setores da empresa, o espaço físico foi reformulado. Estipulou-se um *lay out* composto por poucas salas e com o menor número de portas, criando um ambiente onde as pessoas pudessem ver e estar em contato mais próximo umas com as outras. Também passaram a ser valorizadas as contribuições positivas de cada colaborador, estimulando o desejo de conquista. Para isso, foram adotadas participações nos lucros e prêmios de desempenho.

Ao incorporar a visão de longo prazo e a gestão por resultados, acredita-se que os valores da Delta Ltda. tenham evoluído, o que permitiu caminhar para a gestão participativa. Admite-se que, se a empresa não tivesse desenvolvido uma perspectiva de futuro, bem como traçado e implementado ações para conquistá-lo, provavelmente teria sucumbido às adversidades da década de 80.

Uma vez estabelecido um foco de gerenciamento pela construção da visão de longo prazo, a direção mudou o posicionamento da empresa em relação aos mercados externos. Rompeu com os agentes de exportação, definindo objetivos em relação a sua atuação no mercado externo, a partir da estratégia de marca.

7.1.3 Fase II - Época das conquistas (1994-2005)

A segunda fase da história das exportações inicia-se com os dirigentes balizando suas ações em uma perspectiva de longo prazo, bem como utilizando ferramentas profissionais de gestão, dentre elas os indicadores de *performance*. A partir de 1994, a firma decidiu que não ficaria mais à mercê dos agentes de exportação. A nova opção foi a de vender a marca também no exterior.

> Isso daí, o comprometimento com resultado tem sido muito forte, e tem sido um grande influenciador de abertura de novos países, e internamente, tem sido um grande motivador. A gente definiu assim, que a partir de uma determinada data, que nós não iríamos ser mais comprados, iríamos sair e vender, e essa foi uma estratégia de: Vamos parar de sermos comprados, e vamos fazer, vamos vender a nossa estratégia, vamos vender a nossa marca lá fora, e foi isso que a gente começou a fazer. E vem dando certo, né? O Brasil que não quer ajudar muito, infelizmente o país está, na contra mão, né? (entrevista)

Colocou-se a nova estratégia em prática, contratando, conjuntamente com duas outras empresas dos segmentos de calçados femininos e masculinos, um escritório de representação, que ficou responsável pela captação e divulgação dos produtos das três empresas no exterior. Em 1995, efetivaram-se as primeiras vendas com a marca da Delta Ltda., exportando 30.000 pares de calçados infantis, para países do Mercosul.

Desse modo, tem-se que o início da segunda trajetória é marcado por dois eventos; a formação de parcerias nacionais para conhecimento dos mercados estrangeiros e a primeira venda de calçados com a marca da empresa (variação de exportação), os quais geraram conseqüências futuras, tais como a intensificação das viagens e a participação dos dirigentes da Delta Ltda. em feiras internacionais. Ao mesmo tempo, desenhou-se um programa para receber os clientes estrangeiros no Brasil. Paulatinamente, os dirigentes da Delta Ltda. foram conhecendo mais de perto os seus consumidores, uma vez que recebiam deles, sem intermediários, o *feedback* sobre os seus produtos.

> Quando a gente começou, existiu uma fase de, de colocar a estratégia em pratica, ou seja: Vamos exportar a nossa marca, vamos exportar os nossos produtos com a nossa marca. E aí, como a gente não tinha estrutura naquela época, o que nós fizemos, foi buscar uma pessoa fora da empresa que tinha um escritório, uma representação, e junto com essa pessoa, buscamos mais 2 empresas, uma de masculino, outra de feminino, né? Para que as 3 empresas pagando esse representante que tinha o seu próprio escritório de exportação, fosse participar de feiras no exterior, e buscar clientes que fossem para essas 3 empresas. Esse escritório ia vendendo a nossa marca, e a gente inclusive, que nem, ia presidente, às vezes iam junto, marcavam uma, duas vezes por ano, iam em algumas viagens com ele, acompanhava, né? Levava os produtos, depois também, a gente trazia os clientes para cá, para conhecer a empresa, fazer isso aí. (entrevista)

Entretanto, até 1999, não havia um aparato administrativo internalizado pela empresa que executasse os procedimentos de exportação. Tais atividades eram realizadas pelo setor comercial, através de um funcionário alocado para os procedimentos mais rotineiros. Também destaca-se que não havia uma pessoa responsável para fazer o *link* das vendas com a produção. Quando, portanto, verificou-se que as exportações estavam crescendo e que era necessário maior agilidade e aproximação com os mercados, decidiu-se assumir uma estrutura própria de comércio exterior. Então, a firma criou uma célula de comércio internacional, desvinculando-se do escritório de representação anteriormente contratado.

Munida de uma estrutura própria de comércio exterior, a Delta Ltda. conseguiu maior proximidade com os mercados externos, dando origem a mais duas conseqüências em relação

à trajetória de exportação: o aumento na freqüência das vendas e o registro da marca nos países considerados estratégicos.

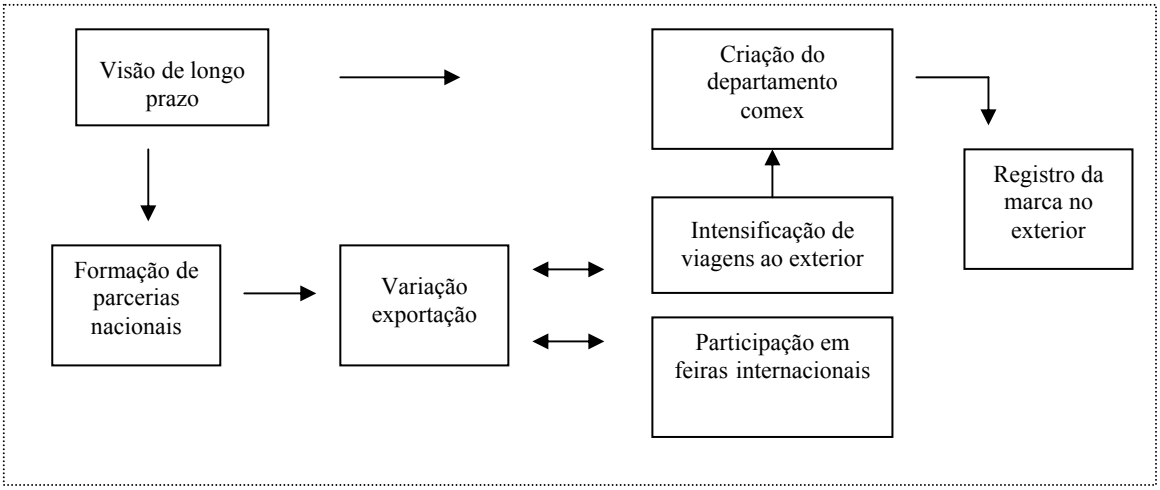

FIGURA 6 - Trajetória 2: Causas, eventos e conseqüências da trajetória de exportação da Delta Ltda. Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Em 2005, o setor de exportação era composto por cinco funcionários, com cargos e funções específicas, os quais eram coordenados por um gerente de exportação. É forçoso mencionar que todos eles possuem o conhecimento da língua espanhola, sendo que quatro pessoas também dominam o inglês. Ainda no que diz respeito ao perfil desse corpo funcional, ressalta-se que, apesar de um deles ainda não possuir curso superior na área, os outros estão freqüentando a universidade ou já se formaram, inclusive na pós-graduação. Sublinha-se que a qualificação profissional tem impacto no desempenho do trabalho, principalmente quando se comercializa com o exterior, porque os mercados externos possuem uma dinâmica de funcionamento mais complexa do que aquela exigida no mercado nacional.

Para finalizar, informa-se que, a partir de 2002, a firma começou a exigir maior qualificação do pessoal, estipulando avaliações individuais mais objetivas e pautadas em resultados. Assim sendo, ressalta-se que atualmente o *turn over* da empresa é baixo, e que se privilegia o processo de recrutamento e seleção internas, dando-se oportunidade para os membros da casa. Utiliza-se tal processo por se considerar importante a rotatividade de funções, processo em que as pessoas adquirem uma visão global da empresa e engajam-se mais efetivamente em sua cultura.

7.1.4 A construção do conhecimento da Delta Ltda. para operar internacionalmente

Refletindo sobre os conhecimentos necessários para se operar internacionalmente, imputam-se os resultados do comércio exterior à modernização da empresa, destacando como procedimento mais importante o delineamento de um foco de atuação que ocorreu no primeiro planejamento estratégico, realizado em 1989. Esse planejamento foi fundamental para que se optasse definitivamente pela estratégia de se trabalhar com marca. Também em 1989, a firma adotou os programas de qualidade e empreendeu uma reestruturação no sentido de tornar-se mais enxuta. Na década de 90, foi obtida a certificação da série ISO 9000.

> Ah, para ingressar nas exportações, a empresa modernizou, quer dizer, a gente vê a evolução, né? A gente vê a evolução na gestão também, para poder chegar numa decisão: Ah, vamos realmente começar com o plano de exportação. A empresa na década de 80, ela teve dificuldades econômicas e financeiras muito fortes, quase quebrou a empresa. Houve uma reestruturação da empresa através dos programas de qualidade, né? A empresa começou a implementar vários programas de qualidade total, né? Que era na década de 90, o início da década de 90 foi isso. Então, primeiro foi a lição de casa, ficou mais enxuta e tudo mais, para daí depois, começar a trabalhar mais no mercado externo (entrevista).

Tomando por referência a segunda fase da história de exportação, admite-se que havia condições para evoluir nos mercados externos. Além da modernização técnico-gerencial, destaca-se a atitude de integridade nos relacionamentos como os conhecimentos necessários para se desenvolver nos mercados internacionais. Assim, sublinha-se que, para prosperar nos mercados externos, foram necessários vontade e planejamento.

> Eu acho que tinha sempre, eu acho que tem a questão, é uma empresa comprometida com, o que eu poderia dizer? É uma empresa íntegra, né? A integridade da empresa, que é uma coisa assim, de cumprir contratos, essas coisas assim, que são coisas básicas para a criação de novos relacionamentos no mercado. Eu acho que isso é uma coisa superimportante. É um valor superimportante. E, uma vez que foi definido isso a gente começou a trabalhar esses relacionamentos, né? Não é aquela coisa de oportunidade como existia antes. Por que antes também não era focado em nossa marca. Então, eu acho que a questão é vontade, ter um plano, e se estruturar ou buscar, ou, se estruturar ou buscar, se não tem, buscar melhor estrutura para estar atuando, né? (entrevista)

Apesar dos conhecimentos acima incorporados, não se podem negar os transtornos que ocorreram ao longo dos 11 anos em que a Delta Ltda. tem operado mais diretamente nos mercados externos. Deu-se crédito a quem não devia, clientes voltaram atrás em decisões já tomadas, produtos precisaram ser reajustados, sem deixar de mencionar as mudanças nas legislações dos países que, muitas vezes, obstaram a comercialização de pedidos efetivados. A

empresa foi aprendendo com os erros, sendo um desses conteúdos lidar com as diferenças entre os mercados.

Contemplando o funcionamento do mercado internacional comparativamente ao brasileiro, reconhece-se que há imposições que precisam ser atendidas. Um exemplo são as adaptações nos produtos, principalmente no que diz respeito aos detalhes. Cada país possui suas preferências, como por exemplo, em relação à cor ou à matéria-prima utilizada nos calçados. Por isso, aponta-se a necessidade de que a empresa esteja envolvida e consciente de que os mercados são diferentes.

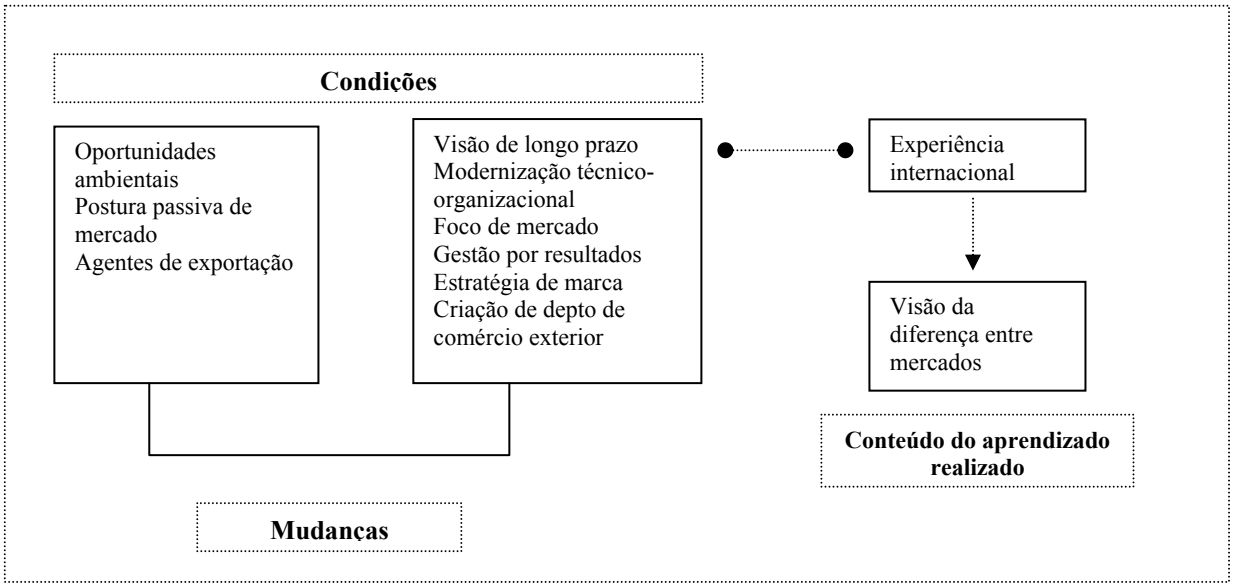

FIGURA 7 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Delta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Os dirigentes informam que a falta dessa conscientização dificulta as operações com o exterior, assumindo que a empresa estava acostumada a uma rotina, eminentemente do mercado nacional, a qual precisava ser retrabalhada. Visando à disseminação do conhecimento das diferenças entre os mercados, iniciou-se um programa denominado aculturamento da exportação. Esse programa visa envolver as lideranças, bem como as empresas terceirizadas, no sentido de sensibilizá-las quanto à mentalidade internacional ou para o desenvolvimento de um pensamento sistêmico, em que se respeitam e se aceitam as diferenças e demandas de outros países.

> Porque, como eu te falei antes, as muitas barreiras que nós encontramos nas exportações, às vezes estão dentro de nós mesmos, né? O que contribui para crescer na exportação, talvez, é algo assim, sistêmico, né? Dentro da empresa mesmo. Que muitas das empresas, que eu já escutei, a maioria das empresas que exportam, o pessoal acha é: Ah, o setor de exportação é que exporta, né? E na verdade não é um setor: Ah, é aquele. Ah, o pessoal da exportação está pedindo para fazer isso. Mas, não é o setor de exportação, né? Então, hoje, esse ano tem um programa que a gente está fazendo interno na empresa, que é, criamos a palavra aculturamento, né? Estamos fazendo a cultura, aculturamento da exportação. Nós trabalhamos também com algumas terceirizadas, né? Então, para as produções, para as lideranças, né? Nós estamos trabalhando isso.
>
> No passado, por exemplo, quando a gente começou a trabalhar com o mercado europeu, né?, o pessoal nosso, de produto, de designer, ia fazer pesquisa no exterior, quando tinha contato com alguns clientes lá fora, nossos, que nós estávamos exportando, mas, não entrava muito na cabeça, né? Até que houve um estalo: Vamos realmente começar a desenvolver uma coisa diferenciada aqui, então, para atender melhor esses mercados, né? Então, às vezes são detalhes que se encontram mais internamente dentro da empresa, né? (entrevista)

Para explicar melhor o porquê desse programa de aculturação, ressalta-se que, pelo fato de o volume exportado não ser muito significativo quando comparado ao transacionado no mercado nacional, há uma tendência em desmerecer a importância das exportações em relação ao conjunto das vendas. Ao considerar tal resistência, houve necessidade de se desenvolver credibilidade na empresa em relação aos mercados externos, o que implica compartilhar conhecimentos referentes a esses mercados.

Refletindo sobre o significado do processo de aquisição, disseminação e retenção do conhecimento do mercado internacional, admite-se que é possível adquiri-lo e não aplicá-lo. Para que se torne efetivo, enfatiza-se a importância do engajamento da cúpula estratégica com uma nova concepção de mercado e ou produto; bem como que toda a empresa incorpore essa concepção em suas ações.

> Aculturamento? É a gente trazer um pouquinho mais, digamos assim, tirar um pouco mais da mentalidade das pessoas, que não é, tem alguns detalhes que são diferentes. Então, é essa coisa de buscar essa credibilidade interna, né? Não digo tanto da presidência, mas, de baixo, né? E justamente esse aculturamento que é o trabalho que a gente está querendo fazer, que é de cima para baixo.
>
> É o que eu estava dizendo, tem que fazer tem que, primeiro lugar, tem as lideranças comprarem muito bem essa idéia, né? Que é a base de onde vão passar depois para as outras áreas, né? No nosso caso, o presidente é o maior incentivador em fazer as exportações, foi o que sempre realmente, o que sempre ajudou a romper barreiras internamente, né? Graças a isso, por que senão, muitas vezes lá no início: Ah, não, mas, não vamos..., mas, tem essas resistências de vez em quando a coisas novas. Mas, é normal em todas as empresas, acho até que menos na nossa, mas, são coisas que acontecem. (entrevista)

Reconhece-se que a disseminação de uma visão internacional por toda a empresa não tem sido algo simplório e que tem ocorrido ao longo dos anos, pois a negociação internacional requer tempo e persistência. Uma das medidas adotadas para fomentar a disseminação dessa visão é a participação de funcionários que não da área comercial em visitas realizadas aos mercados estrangeiros.

Apesar das dificuldades de disseminação do conhecimento do mercado internacional, acredita-se que a Delta Ltda. venha retendo tal conhecimento, uma vez que desenvolve registros e o monitoramento formal de seus clientes. Cada um destes possui um histórico detalhadamente elaborado. Também há reuniões formais em que se registram as avaliações dos mercados e as ações a serem efetivadas. Assim sendo, munidos das informações repassadas pelos clientes vai-se atualizando o conhecimento dos mercados estrangeiros. Para essa atualização, a firma cultiva relacionamentos com o exterior, em interações freqüentes e periódicas, estando em comunicação constante com os importadores, o que lhe tem possibilitado precaver-se de determinados problemas.

Desse modo, nos últimos 11 anos de história das exportações, a firma caminhou no sentido de formação de uma nova base de conhecimentos, que se expressa na construção de uma visão internacional e num maior envolvimento com as operações internacionais. Tal comprometimento é exemplificado pelas comparações feitas entre as definições do primeiro planejamento estratégico, em 1989, e a sua revisão, em 2005. Afirma-se que os valores da empresa permaneceram os mesmos, mas a visão do negócio tornou-se mais internacional. Tanto que a intenção é de se tornar uma marca mundialmente conhecida em 2015, ainda que esse objetivo implique diversificação de produtos. A empresa está disposta a crescer para além das fronteiras nacionais, pois reconhece os deslocamentos de produção que têm ocorrido no setor, sendo um deles a contratação de técnicos do Rio Grande do Sul pela indústria calçadista chinesa.

> Houve aumento no comprometimento porque... .eu acho que até na realidade, o próprio país hoje, no Brasil, o que a gente vê, né? A questão internacional está muito mais forte, né? A necessidade de se internacionalizar, eu acho está cada vez mais forte, assim, até o pessoal da nossa região, né? Houve até migrações assim, de técnicos, gente de produção que não tinham nem idioma, né? Que foram para a China, né? Trabalhar em produções na China, né? Até nesse aspecto, tu vê até pessoas que de repente, é o seu vizinho, ou coisa assim, né? Se internacionalizando também de alguma forma. (entrevista)

Frente à configuração da ambiência internacional, acredita-se que, para se manter no mercado externo, é necessário ter um posicionamento da marca do produto com preços compatíveis. Conseqüentemente, para firmar-se nesses mercados, é imprescindível a criação de relacionamentos confiáveis porque imputa-se o aprofundamento nos mercados externos aos rumos das parcerias firmadas em âmbito internacional.

> No nosso caso, eu acho que é... para manter no mercado internacional é ter um bom produto, né? Ter uma boa marca. A nossa marca tem um nome aceitável aí, né? Então ter essas duas questões. O preço também adequado para atuar dentro do mercado. E aí, depois a criação do relacionamento. Porque a boa operacionalização ou crescimento disso depende muito dos relacionamentos que vão ser criados, de um bom parceiro também, né? Isso que tem que se achar um bom parceiro lá do outro lado, para que se crie um rumo nesse relacionamento aí.
>
> Hoje nós temos 30%, mas 20% que é faturamento, porque como o preço das exportações deduz os impostos, alguns impostos né? Então em faturamento nós temos 20%, mas em produção é 30%. Então em nossa visão mundial, aí, até 2015, nós queremos estar com 40% do faturamento da empresa, vindo de mercados internacionais. Como eu te falei, a partir de 2015, podem acontecer outros projetos, vamos fazer acessórios infantis, ou alguma coisa assim, que não exista ainda, um cintinho, uma bolsa, mas que podem entrar no faturamento. (entrevista)

Reitera-se que o objetivo da Delta Ltda., baseado nessa concepção, é trabalhar a marca nos mercados externos, crescendo 20% em relação a sua posição atual, independentemente do ambiente institucional do Brasil, que tem dificultado o crescimento do valor das exportações no faturamento global da empresa. Não obstante tais dificuldades, pretende-se que as vendas internacionais, em 2015, representem 40% do faturamento da empresa. Para isso, vislumbra diversificar a produção, atuando também na linha de acessórios infantis.

7.2 Firma 2 – A empresa Sigma Ltda.

A empresa Sigma Ltda. é uma empresa familiar fundada em 1988, que atua prioritariamente no segmento de calçados masculinos. Localizada no estado do Rio Grande do Sul, possui em seu quadro de pessoal 320 funcionários diretos, os quais fabricam 1 milhão e 200 mil pares de sapatos por ano, sob a direção de uma presidência e a colaboração de uma diretoria geral e cinco gerências (exportação, financeiro, comercial e *marketing*, modelagem e produção) que formam o conselho diretor, responsável pela elaboração e implementação do plano de metas anuais. As vendas para os mercados externos se iniciaram nos anos 90. Aproximadamente

quinze anos após a entrada nas exportações, participava, em 2004, do comércio exterior com cinqüenta países, com as vendas totalizando 35% de sua produção global.

7.2.1 A história de exportação da empresa Sigma Ltda.

A história de exportação da Sigma Ltda. indica dois momentos. A primeira fase abrange dos primórdios do seu funcionamento ao ano de 2000, quando as exportações eram efetuadas sob encomenda de uma parceira estrangeira, via agentes de exportação. Já a segunda fase iniciou-se com uma nova proposta para o negócio, em que se admitiu a necessidade de buscar um futuro para a empresa, construindo um maior domínio organizacional a partir do desenvolvimento de um conceito de produto que se situasse na esfera internacional da moda. Assim sendo, relata-se abaixo a história dessa empresa, identificando os eventos e as causas que determinaram tais mudanças, bem como o processo de formação da nova base de conhecimentos para se operar internacionalmente.

7.2.1.1 Fase I - A entrada nas exportações (1990-2000)

A Sigma Ltda. iniciou suas atividades de exportação em 1990, fabricando botas sob a marca de uma empresa americana. Portanto, ingressou nas exportações como fabricante para marcas de terceiros, sendo esse comércio efetivado por agentes de exportação. Nesses primórdios, foram os agentes que travaram o contato com a empresa, possibilitando-lhe aproximações posteriores com o mercado externo. Com base nessas relações, seus dirigentes começaram a viajar para o exterior e a conhecer os padrões de funcionamento do mercado internacional.

Cabe salientar que, ao mesmo tempo em que a Sigma Ltda. exportava com a marca da empresa americana, atuava no Brasil com sua própria marca. À época, era uma sociedade que fabricava calçados sociais, destinados ao público masculino, e era dirigida por três sócios. Ao se apreciar o que ou quem mais influenciou a decisão da empresa em ingressar nas atividades de exportação, revela-se que foram as oportunidades e ou retrações do mercado nacional.

> É complicado dizer o que ou quem mais influenciou essa coisa de exportar. Mas, foi o próprio mercado, por que nessa época, se eu não me engano, eu te digo isso por que eu conheço a história da empresa. Eu acompanho a história então eu posso dizer, se eu não me engano, a... o que fez foi o mercado, por que ficou muito restrito, sabe o por quê? Por que a gente estava com um produto que era um produto como outros produtos, certo? E a gente precisava de uma coisa diferente para a gente ganhar o nosso, para... reconquistar o nosso espaço no mercado. Sigma Ltda. fazia sapato social como a Democrata, sapato social. Com alguns detalhes um pouquinho menos conservadores, certo? (entrevista)

Assim, os dados revelam que nesse período a sua trajetória de exportação foi composta de dois eventos: a parceria com a empresa americana e o início das viagens para o exterior de seus dirigentes, os quais geraram conseqüências em sua evolução posterior.

A parceira americana exigiu que, para se tornar um de seus fabricantes, a Sigma Ltda. formatasse sua gestão produtiva seguindo os moldes internacionais de produção. Isto é, a empresa teve que se ajustar aos padrões exigidos pelo parceiro internacional, tais como padronização de procedimentos de produção, adoção do sistema de qualidade, re-adequação do *lay out* de fábrica, aquisição de equipamentos compatíveis e atualizados tecnologicamente e padronização de serviços. Também, por força dessa parceria, foi criado um setor de exportação, sendo alocado um funcionário para acompanhar tais operações. No que tange às viagens ao exterior, os dirigentes aproveitavam-nas para fazer pesquisas nos produtos fabricados, uma vez que um deles era o *designer* da empresa.

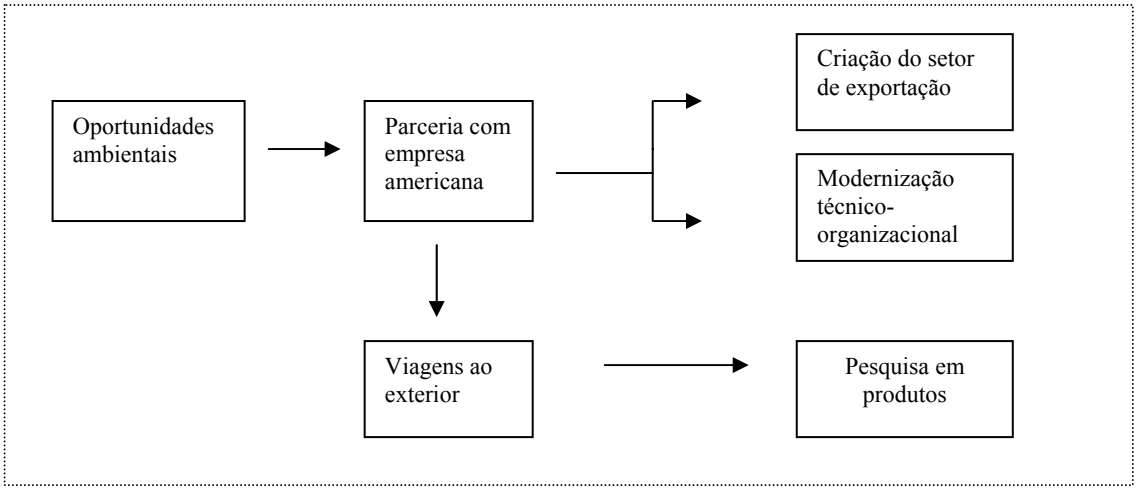

FIGURA 8 - Trajetória 1: Eventos, causas e conseqüências da trajetória de exportação da Sigma Ltda. Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Em 2000, a Sigma Ltda. expôs em uma feira de calçados realizada no Brasil a sua nova criação, lançando o primeiro sapatênis para o público masculino. Esse lançamento foi um

sucesso de vendas, estimadas em mais de um milhão de pares, o que fez com que a empresa vivenciasse um salto de crescimento.

> Então, Sigma Ltda. começou de fato, a entrar naquela tendência do sapatênis. Sigma Ltda. criou o sapatênis. E esse sapatênis é completamente diferente da idéia da Sigma Ltda.. E botaram para vender. E aí, a gente começou com uma idéia completamente nova. Opa, a gente tem que fazer produto desse estilo, vamos atingir esse público, por que quem está usando nosso sapato, nosso sapatênis é um público não jovem, mas, de mente jovem, então, vamos começar a mudar o nosso conceito. Daí, a gente começou a fazer sapatos, como esse aqui que estou usando no pé. É uma coisa completamente diferente, entendestes? E a gente, pegou esse nicho, pegou esse caminho: Opa, vamos trabalhar a nossa marca. O público jovem gosta de marca, eles gostam de usar uma marca. Então tá. A gente começou a fazer uma idéia, começou uma idéia toda nova, uma reestruturação na idéia da fábrica. (entrevista)

O lançamento do novo produto e sua conseqüente explosão de vendas foi o evento crítico que impulsionou a Sigma Ltda. a romper com as exportações sob a marca de terceiros. A parceria com a empresa internacional se encerrou, pois os dirigentes da Sigma Ltda. avaliaram que produzir para a marca de terceiros era uma estratégia desvantajosa, uma vez que se ficava muito dependente das oscilações de preços do mercado, dificultando um fluxo de vendas estável.

O sucesso de vendas do sapatênis fortaleceu a idéia de investir na própria marca, fabricando calçados destinados a um público de mentalidade jovem. Para adotar definitivamente um novo conceito de produto, foi necessária a reestruturação de toda a fábrica, principalmente no que tange aos valores e ao perfil da gestão. Avalia-se que, antes de assumir como nicho de mercado o segmento jovem, o perfil da empresa era mais conservador, uma vez que o estilo do produto fabricado também era mais formal. Por acreditar que uma empresa é a imagem de seu produto, o sucesso do lançamento do sapatênis impulsionou a Sigma Ltda. a assumir um perfil mais descontraído e informal, seguindo a nova concepção incorporada a seus calçados.

Não se omite a importância do atual presidente na definição de se trabalhar um novo segmento de mercado. A ruptura na composição societária da empresa deu-se quando esse ex-sócio minoritário comprou as cotas de participação do fundador, que por sua vez foi trabalhar para a empresa americana, desligando-se definitivamente da sociedade. Com a nova gestão, a Sigma Ltda. vivenciou um impulso em seu crescimento e uma mudança nos rumos do negócio. Considerado uma pessoa visionária, aberto às idéias novas, de fácil comunicação, um investidor no talento de sua equipe, e focado em resultados, o atual presidente propôs

seguir uma estratégia de marca também nos mercados internacionais, inaugurando uma nova trajetória de exportação.

7.2.2.2 Fase II - Os investimentos em exportação (2000-2005)

Quando a Sigma Ltda. inaugurou a segunda fase da história das exportações, já havia obtido posição de liderança no Brasil. Por isso, vislumbrou os mercados externos como uma continuidade de expansão de seus negócios. Como seus calçados se destinavam às classes altas, o Brasil se tornava um mercado bastante restrito, e o mercado internacional se colocava como uma alternativa para seu crescimento. Decidiu-se então, investir em exportações.

Mudanças ocorreram na estrutura organizacional e na gestão dos negócios, pois assinala-se que não há como evoluir sem pensar em uma constante modernização. Por exemplo, o quadro de pessoal da Sigma Ltda. foi renovado. Em média, no ano de 2005, o tempo de serviço do pessoal girava em torno de 6 anos. No que diz respeito ao setor de exportação, houve sua profissionalização pela contratação de novos funcionários, privilegiando o jovem que estivesse em processo de formação universitária e que também detivesse o conhecimento de línguas estrangeiras.

Ao mesmo tempo, admitiu-se um gerente de exportação com qualificação, experiência e conhecimentos em comércio exterior, que redesenhou as rotinas de trabalho e estipulou metas e mercados a serem conquistados. Com essas ações, pretendia-se investir na formação de uma equipe de talentos, afeita aos desafios, aos resultados e em constante atualização. Em relação à política da gestão de pessoas, adotou-se o princípio de custear parte do curso universitário de seus funcionários. Atualmente, o setor de exportação possui em seu quadro dois universitários em comércio exterior, que dão suporte a essas atividades, bem como uma equipe de três vendedores que viajam o mundo divulgando os produtos e a marca da Sigma Ltda.

Anteriormente à reorganização do setor, os procedimentos administrativos e comerciais eram menos definidos e não se tinha um foco específico dos mercados que seriam trabalhados. Praticamente inexistia o pós-venda, e não havia registro da marca no exterior. A partir de

2000, essa situação se transformou. A empresa investiu em *marketing* e propaganda. E desde então, utiliza-se das ferramentas do planejamento estratégico no gerenciamento, buscando conquistar credibilidade e abrir novos mercados. A atitude de voluntarismo em relação aos mercados externos foi abandonada, e adotou-se um foco de ação.

O setor de exportação reestruturou-se para monitorar os mercados internacionais, estipulando como funções básicas a assessoria aos clientes e o acompanhamento de todo o processo de exportação, que vai da fabricação do produto até a sua colocação no mercado. Aos prestadores de serviços atribuiu as funções relacionadas aos trâmites burocráticos do comércio internacional.

> A estrutura de exportação mesmo, assim, digamos assim dos 35% hoje, mesmo exportado, dá para se dizer que 20% é de 1 ano e meio para cá. Teve um crescimento e um pico muito grande, ou seja, a gente reestruturou tudo. Então, a gente entrou aqui, existiam mais agentes, os mercados não estavam definidos, representante só tinha um. Hoje, a gente sabe já o que a gente quer para o nosso futuro, a gente enxerga lá na frente. Nós aqui estamos mais que nada, voltados, a idéia da Sigma Ltda. todo o setor de exportação aqui dentro, é voltado para quê? Assessoria ao cliente, que é o que nós fazemos, certo? Parte da produção, a gente acompanha o nosso produto para ele sair 100% daqui, e depois lá fora, a parte de acompanhamento desde que saiu daqui da fábrica, lá para fora: Tu recebestes a mercadoria. Recebi. Está vendendo bem? O que eu posso fazer para te ajudar? Eu preciso de tal coisa... Tu vendeu isso melhor, por que tu já não faz uma reordem aqui agora? Você está me entendendo? A gente está preocupado, com o nosso pós-venda. (entrevista)

Com os investimentos feitos no setor de exportação, duas novas naturezas de eventos despontam na trajetória de exportação da Sigma Ltda. O primeiro refere-se ao registro da marca em países considerados estratégicos, e o segundo à formação de parcerias com distribuidores e ou lojistas na veiculação de propagandas e promoções conjuntas. O fato é que tais eventos são vistos como gerando conseqüências no que diz respeito às freqüências das vendas. A partir de 2003, houve um aumento expressivo no fluxo do comércio exterior, correspondendo a 20% do valor produzido.

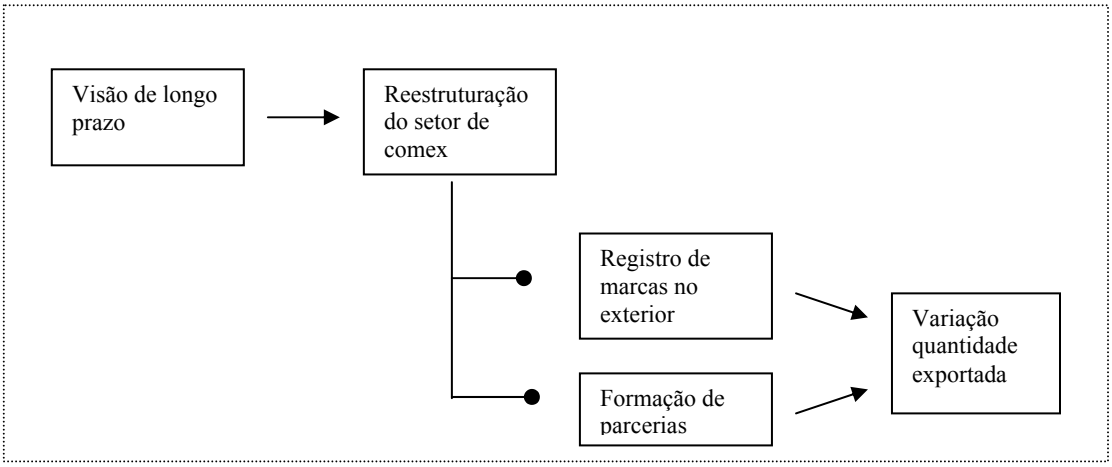

FIGURA 9 - Trajetória 2: Eventos, causas e conseqüências da trajetória da Sigma Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

A despeito da variação positiva das exportações, reconhecem-se as dificuldades na articulação dos procedimentos relativos às transações internacionais. O comércio internacional é visto como mais complexo do que o mercado nacional, cuja dinâmica se molda diferentemente em função do volume exportado, do tipo de mercadoria e do perfil de cada cliente, o que requer maior orquestração entre as diferentes etapas do processo de exportação.

7.2.3 A construção do conhecimento da Sigma Ltda. para operar internacionalmente

Ao apreciar os conhecimentos necessários para operar internacionalmente, imputa-se a capacitação da empresa à modernização técnico-organizacional decorrente da parceria com a empresa americana. Acredita-se que com tal parceria a Sigma Ltda. tenha se gabaritado mais rápido para o nível de qualidade demandado pelo comércio exterior, o que lhe possibilitou uma base de sustentação para dar continuidade às transações externas de forma independente nos anos vindouros.

> Já incorporou algum conhecimento, iniciou com algum conhecimento. Não começou a exportação assim, simplesmente mandando os seus produtos assim, uma coisa pequena. Ela começou com uma parceria boa, com uma empresa de reconhecimento e nível internacional, com alta exigência em termos de qualidade, de padrão de serviços, então, quer dizer, ela mais ou menos se formatou dentro de um padrão internacional de produção, para atender essas realidades. E aí se iniciou o processo, ela se gabaritou mais rápido, né? A curva de aprendizagem foi muito mais rápida, muito mais ascendente por que ela recebeu pronto todo um indicativo de como fazer.

> A ex-parceira americana que produz em todas as partes do mundo, iniciou um processo de padronização em qualidade aqui dentro da empresa: Olha, a planta da empresa tem que ser assim, o piso tem que ser assado, as pessoas tem que se vestir assim. Então, começou a formatar uma empresa com padrão internacional, e exportador. Tivemos de adequar às condições por que eles querem chegar no produto deles, e para tanto, no padrão de qualidade também. Nós fizemos investimentos tecnológicos. Foi em nível de produção e em alguns aspectos assim de qualidade assim, limpeza, organização, entendeu? (entrevista)

Por outro lado, observa-se que a empresa foi aprendendo com o dia-a-dia do comércio exterior, pois os conhecimentos de produção não são por si sós suficientes para operar internacionalmente. O conteúdo desse aprendizado relaciona-se ao significado das exportações e dos mercados externos. Para comercializar internacionalmente, há que se cumprirem rigorosamente os acordos feitos, sendo muito difícil dilatar prazos ou fazer renegociações. Exportar significa ter competitividade mediante a integração de todos os processos que suportam esse comércio. Nesse sentido, é preciso sintonia nos prazos de produção de mercadorias, embarque e fluxos de caixa; qualquer ineficiência em um desses pontos pode causar danos muitas vezes irreparáveis, como, por exemplo, multas por falta de prazo no embarque.

Assim, admite-se a existência das diferenças entre os mercados interno e externo, reconhecendo-se os riscos das exportações. Em compensação a esses riscos, enfatizam-se ganhos maiores devido à prática de fidelização, que baliza os relacionamentos comerciais com o exterior; ao contrário do Brasil, que se guia pelo oportunismo nessas mesmas relações.

> Para você ter todo o domínio do processo, com o processo completo na mão, e maximizar, otimizar em todos os pontos, né? Por que, exportar significa que tu tem que ser altamente competitivo. E muitas vezes, a competitividade, se perde nessa, nessa idéia de que se perde uns dias aqui, uns dias ali. Ah, sem duvida, existe diferenças entre os mercados nacionais e estrangeiros. Por que no mercado nacional, ainda não existe um conceito de fidelização. Não existe um conceito de fidelização, e nós, no internacional, nós estamos buscando fidelização. Muito dentro daquela mentalidade européia, né? Quer dizer, qualidade, é constância, credibilidade, confiabilidade, os nossos clientes vem aqui, se sentem como em casa, vem aqui, o pessoal conversa em alemão com eles, às vezes em espanhol, oferecemos frutas que lá eles não têm. E eles ficam encantados aqui, podendo conversar com a mulher do café em alemão, né? Quer dizer, cria um vínculo.
>
> Por que a mentalidade internacional é diferente, né? É que nós aqui no Brasil, eu pelo menos vejo assim, uma mentalidade muito oportunista ainda. Oportunista então aqui, você quando quer fidelizar, essa coisa toda, daqui a pouco aparece um outro lá e oferece, oferece uma vantagem a mais, e aí, fica pendendo. Enquanto um cliente internacional, depois que realmente você fez uma relação sólida, e você investe nessa relação, aí, tem detalhes que passam, passam batidos e não são importantes. (entrevista)

Ao se abordar essa segunda fase da história das exportações, declara-se que houve mudança no foco do gerenciamento, em comparação com a primeira fase. Se antes, quando se comercializava com os agentes, havia uma maior preocupação com a redução de custos com o intuito de obter preços convidativos, a partir de 2000, vêm-se privilegiando as inovações no produto e, principalmente, a formação de parcerias com os clientes, visando oferecer-lhes serviços agregados. Com isso, busca-se criar constância nos relacionamentos comerciais, objetivando desenvolver relações de confiança mediante uma maior convivência.

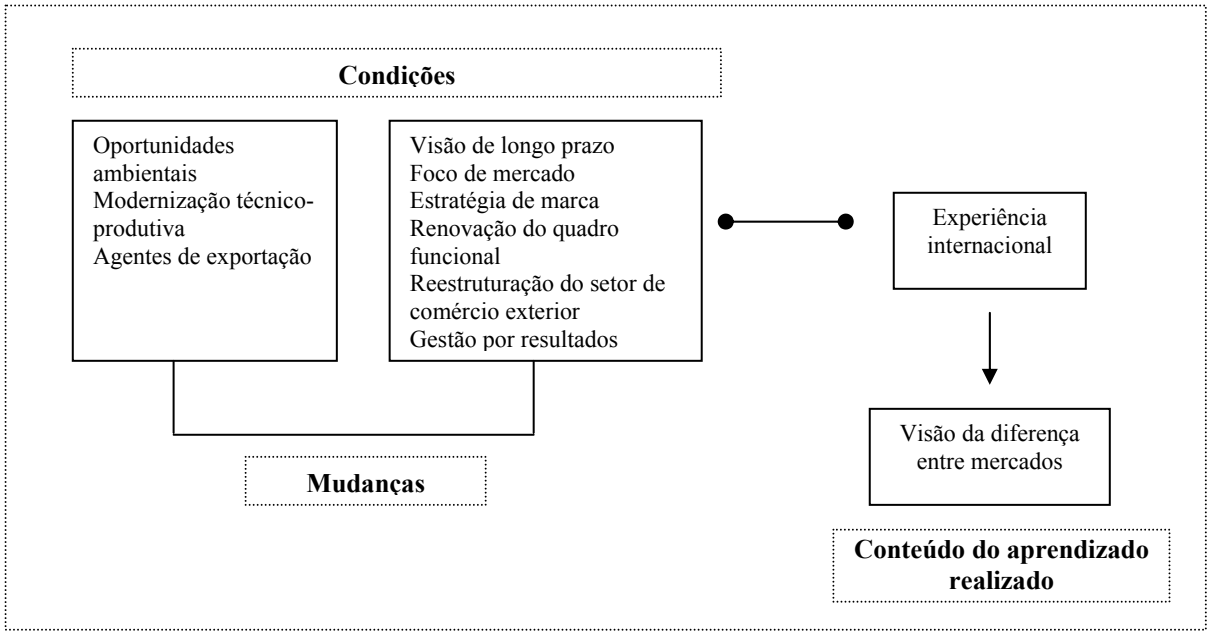

FIGURA 10 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Sigma Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Com o objetivo de estreitar as relações com os clientes internacionais, as viagens ao exterior se intensificaram, bem como adotou-se a prática de trazê-los ao Brasil. Como conseqüência dessa dinâmica, parcerias têm sido firmadas, principalmente em promoções e propagandas, obtendo-se maior aproximação com esses mercados e aumentando-se a freqüência das vendas.

> Quando a gente vai em um cliente hoje no exterior, os clientes dizem: Ah, mas, o teu sapato está caro. Eu consigo da China, ou eu consigo por tanto. Aí a gente pega, vai lá e pega o material que vai precisar e coloca em cima da mesa: Mas a gente tem isso aqui para te oferecer. Ele não vai te oferecer isso aqui. A gente consegue fazer campanha para ti, a gente coloca *out door* para ti. O que a gente pode fazer por ti? Agregar algum valor ao nosso produto..., está me entendendo? Então, a gente tem que achar alguma coisa que a gente consiga convencer o nosso cliente. Ter argumento de venda, formar parcerias. (entrevista)

Se por um lado os resultados com o comércio exterior têm sido enaltecidos, por outro não se omitem as dificuldades que fazem parte dessa história, citando que a estratégia de marca e sua comercialização no exterior implicaram para os funcionários a necessidade de se adotar uma nova atitude em relação ao trabalho. Foi necessário que eles vissem o produto com outros olhos, prestando maior atenção à qualidade e aos detalhes. Também revelou-se a necessidade de que entendessem o que significa estar presente em diferentes países, onde cada mercado tem uma cultura própria, e ao mesmo tempo compreender que o produto da Sigma Ltda. é mundial e se insere em um conceito globalizado de moda. Para isso, foram feitas reuniões entre os diversos setores da empresa, visando obter uma maior integração entre eles a partir de uma visão compartilhada. Desse modo, nos últimos cinco anos da história de exportação, a empresa parece caminhar no sentido da construção de uma nova base de conhecimentos, em que se busca uma visão internacional.

> Quando se começa a trabalhar com marca, tem que fazer sim uma mudança na produção. O sistema de qualidade, o conceito das pessoas quando elas avaliam um produto nos mínimos detalhes, ham... eu acho assim, tem que ter a preocupação das pessoas assim, quando elas olham o produto, ela saber que esse produto vai estar em mais de 50 países, vai estar dentro de uma gama de clientes, ou de lojas de porte classe média-alta, sabe que tem que, que se exige qualidade. Eu acho que é a idéia das pessoas, entendeu? A gente trabalha, a gente vai te mostrar a fábrica depois... não sei se tu teve a oportunidade de estar dentro de outras fábricas aqui também acompanhando a produção, para tu ver como as pessoas trabalham aqui.
>
> No início, tu começa a ver, na verdade assim, tu não tem uma mobilização, não consegue ter uma mobilização de tudo, né? Tu não tem noção de quanto a coisa muda. Quando tu muda a idéia de uma fábrica, tu muda idéia, mas, tu diz: Agora vamos fazer assim... Só que tu vai passando pelos problemas: Puxa, eu teria que ter mudado tal coisa, e não mudei, entendeu? Então, tu vai aprendendo com as modificações, tu vai batendo de frente. Então, tem reuniões, discussões, se senta e diz: Não. Nós temos que fazer dessa forma, vocês têm que mudar a cabeça das pessoas, tem que ver... Até, a gente teve ano passado muitas reuniões de qualidade, a gente sentou com as pessoas e explicou a importância da gente ter o nosso sapato de uma forma, como elas deveriam fazer. (entrevista)

Fazendo uma reflexão sobre o significado do processo de aquisição, disseminação e retenção do conhecimento para se operar internacionalmente, a empresa conforma não só ter adquirido conhecimento do mercado internacional, como estar sendo capaz de disseminá-lo e incorporá-lo às rotinas, através das reuniões e dos registros que possibilitam um *feedback* do histórico desses clientes. Com a formalização dos procedimentos relativos a cada mercado, acredita-se que se tenha construído uma memória, que é atualizada sistematicamente, pela intensa comunicação com os importadores.

> Aí, o grosso das normas, enfim de nosso mercado, a grosso modo conhecemos 80%. É, acho que 80% a gente deva dominar. As interações com os clientes são permanentes, através de visitas diretas, diariamente através de *e-mails*, comunicado, telefonema, e quando a mercadoria chega, uns dias depois, saber como é que está lá dentro, no ponto de vendas: Aí tá rodando, está legal, não tá legal, como é que está? Tu acaba retendo esse conhecimento, no suporte do pessoal, com todos os setores, tu acaba aprendendo, e tudo no seu convívio, no seu dia a dia, você vai aprendendo aquela coisa mais... com o teu conhecimento, tu vai colocando em prática aquilo que o mercado necessita. Esse conhecimento, isso são assuntos que nas reuniões são colocadas e nos próprios registros, né? *E-mail*, cada cliente tem o seu "dossiê", então, tem carta para cá, tem carta para lá, e tudo mais, quer dizer, existe formalização de procedimentos. Tem uma, uma estrutura básica, quer dizer, para cada mercado, sabe: Precisa disso, precisa daquilo. Isso é com eles, aqui eles têm isso. (entrevista)

Avalia-se que o desenvolvimento da Sigma Ltda. nos mercados externos venha ocorrendo de forma muito rápida, pois tem-se agilidade no processo de decisão. A estrutura da empresa é horizontalizada; as decisões são discutidas e tomadas por um Conselho Diretor, composto por todas as gerências que participam da concepção e implementação do plano de metas anuais alocados para cada setor. Enfatiza-se o estilo democrático de gestão, com fácil acesso ao presidente e liberdade de ação.

Ao implementar essa dinâmica de funcionamento, o comprometimento com os mercados externos aumentou. Em relação aos fatores que contribuíram para esse empenho, ressalta-se a determinação do presidente, que baliza sua gestão a partir das ferramentas de planejamento, vislumbrando alternativas frente às restrições do contexto institucional brasileiro, tais como a atual política cambial de desvalorização do dólar. Desse modo, avalia-se que a regularidade do fluxo exportador da Sigma Ltda. decorre da visão estratégica que baliza o seu projeto de crescimento. Mesmo não tendo formalmente declarado, a missão e ou seus valores, desenhou um horizonte de 10 anos em seu futuro, cujo objetivo é fortalecer a marca a partir de sua internacionalização.

> É o que mantém a empresa exportando ao longo desses anos, é justamente porque a empresa tem um projeto de crescimento, e dentro desse projeto de crescimento, dentro daquilo, do produto que nós colocamos no mercado interno, nós sabemos que nós temos uma base, limitada inclusive, uma base limitada, até com possibilidades de redução de faturamento, porque, à medida que a qualidade do produto aumenta, nós agregamos valor, a base da pirâmide vai estreitando, né? Quer dizer, lá, quando eu vim para cá, há 5 anos atrás, o preço médio do mercado interno era R$30,00 e poucos. Hoje está R$70,00. Isso significa o seguinte, se lá nós temos 2.000.000 de consumidores, hoje, o nosso, o nosso reduto, o nosso nicho de consumidores reduziu. E como não há redistribuição de renda no Brasil, então, o que a empresa faz? A empresa tem um objetivo lá na frente, do porte, do tamanho, faturamento, resultado, e tudo mais. Então, esse, ela em primeiro lugar ela quer internacionalizar a marca. Essa é a primeira questão.

> Claro, a gente já tem uma idéia para daqui 5 anos, 10 anos, aonde a empresa quer chegar a um nível de patamar de faturamento, né? 5 anos, né? Então, nós temos um objetivo, que daqui 5 anos, 10 anos, isso é... mas não tem estipulado assim escrito qual que é a missão, valores. É justamente, basicamente, é fortalecer a marca, digamos, nesse segmento, de casual, nós temos a primeira marca do Brasil, e temos domínio disso aí, e internacionalizar a marca. Esses são os objetivos. (entrevista)

Tendo em vista o objetivo de fortalecer sua marca, admite-se a possibilidade de terceirizar a produção em outras partes do mundo. Aliás, reconhece-se que uma empresa globalizada tem suas *expertises* localizadas em diferentes pontos geográficos, principalmente se sua estratégia estiver focada em marca. Nesse sentido, vislumbra-se como futuro uma terceira fase na história de internacionalização da Sigma Ltda., quando suas operações produtivas poderão se situar em outros países.

7.3 Apreciação analítica das firmas 1 e 2

Tendo em vista os dados das firmas 1 e 2, apresentam-se, neste subtópico, as conclusões de sua análise. Para cumprir tal propósito, organizou-se esta apreciação em função dos objetivos específicos de pesquisa. Assim sendo, inicia-se a exposição, caracterizando o percurso de efetivação das estratégias de exportações que corresponde aos seguintes objetivos específicos: identificar processos e práticas organizacionais que conduziram às exportações, levantar os elementos críticos da experiência de expansão em direção aos mercados internacionais, e identificar os fatores internos e externos influenciadores da trajetória de exportação. Por fim, traça-se o ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos, cumprindo os seguintes objetivos: identificar o processo de aquisição, disseminação e retenção de conhecimento para se operar internacionalmente.

7.3.1 O percurso da efetivação das estratégias de exportação

As trajetórias das firmas 1 e 2, relatadas nesse capítulo, referem-se a uma mesma natureza de percurso e a uma mesma estratégia de exportação. As duas empresas seguiram uma trajetória similar, que se expressa em um movimento que se sucedeu em progressão, mas com rupturas, cujas mudanças nas condições iniciais são distintas no tempo em função dessas rupturas.

As condições iniciais da trajetória foram semelhantes, apesar da entrada nas exportações ocorrer em contextos institucionais e períodos diferenciados na vida das empresas. A firma 1 iniciou-se nas exportações após vinte e um anos de atuação no mercado nacional; já as exportações se fizeram presentes na firma 2 logo nos primeiros anos de sua existência. Entretanto tanto a firma 1 como a firma 2 não haviam, anteriormente, desenvolvido algum tipo de contato direto com os mercados estrangeiros. O contato com os mercados internacionais foi provocado pela demanda espontânea dos agentes de exportação, em que se começou a exportar calçados sob encomenda das marcas de terceiros.

Como característica das condições iniciais das empresas no início da trajetória, sobressai a postura passiva e adaptativa em relação às sinalizações de mercado. Passiva porque entram nas exportações conforme as oportunidades encontradas no contexto institucional, reagindo às provocações ambientais, sem um plano para atuar nos novos mercados. E adaptativa por se adequarem, sem resistências ou barganhas às exigências impostas por seus clientes. Cabe ressaltar que tais exigências tomam feições particulares. Enquanto a firma 1 tinha, na década de 70, uma posição mais independente no tocante a suas operações, não sofrendo nenhuma imposição por parte dos agentes quanto aos procedimentos de produção e gestão; à firma 2, na década de 90, teve que ceder ao *modus operandi* da parceria americana, o que lhe propiciou adotar a modernização técnico-organizacional já em sua entrada nas atividades de exportações, diferentemente da firma 1.

Duas naturezas de eventos caracterizam o percurso inicial da trajetória de exportação das duas empresas: a variação da quantidade de exportações – que é explicada pelas demandas ambientais – e o início das viagens ao exterior pelos grupos dirigentes, impulsionadas nas firmas 1 e 2, também, pelos contextos ambientais (apoio governamental ou exigências dos parceiros). Contudo, na firma 2 sobressai com mais destaque a presença da orientação empreendedora de seus dirigentes enquanto fator que também parece impulsionar os dirigentes para essas feiras.

As condições iniciais e que perduraram, respectivamente, vinte e quatro anos para a firma 1, e onze anos para a firma 2, são quebradas e transformadas radicalmente por eventos críticos que ocorrem na evolução das empresas no mercado nacional e que representam rupturas na trajetória de exportação. Os eventos críticos, apesar de naturezas diferentes,[xx] provocaram

mudanças drásticas no âmbito da gestão das empresas, fazendo emergir uma nova mentalidade de negócios, um novo perfil de gestão, e um novo conjunto de práticas organizacionais.

Esse conjunto de mudanças é similar para as duas empresas, e se expressa por: **nova mentalidade de negócios** = visão de longo prazo, sustentada por uma orientação empreendedora; **novo perfil de gestão** = comprometimento com resultados e metas, **novo conjunto de práticas organizacionais** = incentivo à participação dos funcionários e busca de desafios. Como conseqüência dessas transformações, a firma 1 e a firma 2 abandonaram definitivamente as condições iniciais em relação aos mercados externos, mediante a adoção de um plano para as exportações. Com isso, inaugurou-se uma nova trajetória nas exportações, integrando tais atividades à estratégia do negócio.

As condições da nova trajetória se deram em um contexto institucional bem diferente da trajetória de exportação anterior, com a China se consolidando como o maior exportador mundial de calçados e promovendo uma mudança no patamar de qualidade dos seus produtos. Alguns dados do crescimento chinês são elucidativos. Tomando o período 1997-2003, verifica-se que o volume exportado sofreu variação positiva de 67%.[xxi] Cabe ressaltar que tanto a firma 1 como a firma 2 não só reconheciam as ameaças da nova configuração do mercado internacional, como acreditaram na necessidade de um novo posicionamento de mercado.

A visão de futuro e as mudanças no perfil de gestão explicam a emergência de mais dois eventos na trajetória de exportação das duas empresas e que reforçam a permanência nos mercados externos, a saber: as atitudes de mercado e a criação de vínculos nos mercados internacionais. As atitudes de mercado se expressam pela estratégia de marca nos mercados externos e posteriormente o seu registro no exterior. Já a criação de vínculos refere-se às parcerias com os distribuidores estrangeiros ou lojistas no que tange às campanhas publicitárias e ou promoções.

Assim, a análise das firmas 1 e 2 demonstram que a permanência nas exportações decorre de quatro causas: reação de mercado, visão de longo prazo, orientação empreendedora, mudanças organizacionais. Tendo identificado as causas que modelaram a permanência das

firmas 1 e 2 nas atividades de exportação, relatam-se a seguir as conclusões quanto ao ciclo de aprendizado das duas empresas.

7.3.2 O ciclo de aprendizado das firmas 1 e 2

A entrada nas atividades de exportação das firmas 1 e 2, que se refere ao primeiro percurso, foi explicada pelo contexto ambiental e ou institucional e não exerceu influência na construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente. Isto é, as capacitações detidas pelas empresas no mercado nacional foram suficientes para as operações realizadas. E tais operações não afetaram os seus recursos nem a visão que seus dirigentes tinham desses mercados. Para os gestores, não havia diferenças entre os mercados estrangeiros e o brasileiro, e suas firmas conseguiam perfeitamente atendê-los.

Em relação à capacitação produtiva, observam-se algumas diferenças entre as firmas 1 e 2. Como a firma 2 entrou nas atividades exportadoras em uma fase muito recente de sua vida, mediante a formação de parceria com uma empresa americana, a sua capacitação produtiva (procedimentos de produção e tecnologias de processo), aqui denominada de conhecimentos de produção, foi absorvida desse parceiro. Isto é, a fonte dos conhecimentos de produção da firma 2 teve por base as práticas e exigências de outras organizações, o que caracteriza a fonte de aprendizagem por terceiros. Tal situação demonstra diferenças marcantes em relação à firma 1, cuja absorção dos conhecimentos de produção decorreu exclusivamente de sua experiência, ou seja, a fonte de aprendizagem foi a aprendizagem experiencial.

A despeito das diferentes naturezas das fontes da aquisição dos conhecimentos de produção necessários para se operar internacionalmente, tem-se que tal aquisição iniciou-se pelo papel do gestor, cuja orientação empreendedora ou de investimentos capacitou a organização nos conhecimentos de produção, através da realização de uma modernização técnico-organizacional. Entretanto essa aquisição não sofreu influência da trajetória de exportação, à exceção da firma 2. Cabe ressaltar que, em ambos os casos, o dirigente principal foi o primeiro elo com os mercados externos. E que, apesar de as firmas se engajarem ativamente para conhecer os mercados estrangeiros mediante a participação nas missões e ou feiras internacionais, tal engajamento não redunda em ações concretas na trajetória de exportações

das empresas. Desse modo, conclui-se que na 1ª trajetória não houve a construção de uma nova base de conhecimentos para se operar internacionalmente.

Quando, portanto, decidiu-se desenhar um foco para as exportações, integrando-as à estratégia do negócio, esse fato ocorreu independentemente da trajetória de exportação anterior e se deu pela construção de visão do futuro dos seus dirigentes. Cabe relembrar que as empresas já haviam vivenciado um processo de modernização técnico-organizacional, em que se detinha a capacitação produtiva (procedimentos de produção e tecnologias de processo) compatível com as *best practices* dos mercados internacionais. Também já haviam começado a atuar com a gestão por resultados, adotando as práticas de comparar *gaps* entre *performances*, bem como promovendo redesenhos organizacionais, de forma a se obter uma maior fluência da comunicação e maior proximidade entre diferentes níveis hierárquicos.

Desse modo, observa-se que a adoção dos mecanismos de aprendizado que se expressam pelos seguintes fatores: compartilhar percepções entre metas realizadas e desejadas, esforços para definir métricas de resultado, clima de abertura e envolvimento das lideranças, não se deu em função das atividades de exportação. Ao contrário, esses mecanismos já haviam sido incorporados quando as empresas optaram por se envolver com os mercados internacionais.

Apesar de o envolvimento com os mercados externos decorrer das mesmas causas nas duas empresas, verifica-se que o contato direto com os clientes internacionais se deu diferentemente. Enquanto a firma 2 optou por formação de parcerias, a firma 1 empreendeu-se autonomamente nesses mercados. A despeito dessas diferenças, o dirigente principal atuou como elemento central e catalisador do conhecimento de mercado, promovendo mudanças organizacionais futuras. Tanto na firma 1 como na firma 2 intensificaram-se as visitas aos mercados estrangeiros com os dirigentes à sua frente. Tal prática constituiu o primeiro passo para a construção de um novo conhecimento sobre operar internacionalmente. O contato mais direto com esses mercados aguçou a percepção de que a concorrência se acirrava e de que havia diferenças de funcionamento e de natureza entre os mercados brasileiros e estrangeiros. Por exemplo, produtos deveriam ser adaptados aos parâmetros dos mercados internacionais, que exigiam maiores atenção aos detalhes, bem como despertou a exigência de maior integração entre os setores para dar suporte às operações de exportação. Além disso, foi necessário cumprir prazos e ter constância nas operações para desenvolver relacionamentos baseados na confiança. O segundo passo na construção de um novo conhecimento para operar

internacionalmente foi a incorporação pelo dirigente dessa forma de pensar os mercados externos, com a mudança de sua visão em relação ao ambiente e aos mercados.

Concomitantemente a essa nova visão, desenhou-se uma estratégia para as exportações impulsionando os investimentos nessas atividades. Houve mudanças nas estruturas organizacionais de ambas as firmas, que criaram e ou ampliaram os setores de exportação. Por seu turno, a criação desses departamentos impulsionou o maior contato direto com os mercados internacionais, cuja equipe de vendas adotou atitudes proativas em relação a esses mercados, seguindo a orientação empreendedora dos dirigentes das empresas. Com a criação dos setores de exportação incorporou-se um outro fator facilitador do aprendizado, ou seja, o imperativo do monitoramento ambiental, que não estava presente na primeira trajetória. Isto é, as empresas se mobilizaram no sentido de procurar informações sobre o ambiente internacional fora de suas próprias unidades, investindo no desenvolvimento dos serviços e de vendas.

Também com o desenvolvimento desse setor, passou-se a cristalizar uma memória em relação aos mercados estrangeiros, registrando-se, formalmente, a *performance* obtida em cada um deles. Como nas duas empresas, firma 1 e firma 2, as atividades de exportação estão diretamente ligadas aos gestores principais, a comunicação entre os participantes no tocante às percepções e problemas vivenciados era mais direta e aberta, e o foco do aprendizado se dirigia ao grupo.

No ponto em que houve mudanças na estrutura com a criação ou ampliação dos departamentos emergem diferenças entre as duas empresas. A firma 2 renovou radicalmente o seu quadro de pessoal, investindo na contratação de novos funcionários com maior qualificação profissional. Ao contrário, a firma 1 investiu nos recursos humanos existentes, dando oportunidades de ascensão funcional. Em que pesem as diferenças nesses estilos, ambas as empresas, em função das exportações, despertaram para a necessidade de maior qualificação profissional em seu quadro de funcionários, impulsionando-as a adotar práticas nesse sentido, como, por exemplo, o custeio do curso superior ou cursos de pós-graduação para os níveis táticos e ou administrativos. Cabe ressaltar que a sensibilização quanto à importância da qualificação profissional parece decorrer da busca de maior envolvimento com as exportações, em que se exigia pessoal com conhecimentos especializados de comércio

exterior. Desse modo, as duas empresas passaram a se sensibilizar para a importância da educação continuada, um outro fator facilitador do aprendizado organizacional.

À medida que foram aumentados o contato direto com os mercados externos e os investimentos para promovê-los, firmaram-se parcerias no exterior, mediante promoções conjuntas entre os fabricantes e os distribuidores ou lojistas. Tais aproximações reforçaram a concepção de que há diferenças entre os mercados e que se faz necessário sensibilizar toda a empresa para o que se denomina de cultura exportadora ou visão internacional. Tanto para a firma 1 como para a firma 2, tal visão refere-se a solidificar internamente a concepção de que as empresas se situam em uma esfera de atuação internacional, a despeito da magnitude das quantidades exportadas em relação ao total produzido. Tal concepção relaciona-se a um conjunto de valores descritos como: respeito às diferenças entre os mercados, capacidade de atendê-las mediante flexibilidade nos produtos, seriedade no atendimento, constância nos compromissos internacionais e cumprimento de prazos.

Tais valores ou concepções dão mostras de serem compartilhados pelos departamentos de comércio exterior e pelos dirigentes da cúpula estratégica, cuja disseminação parece ser facilitada, tendo em vista a horizontalidade da estrutura organizacional que promove uma comunicação mais intensa entre esses níveis, bem como um processo de decisão menos hierarquizado, realizado por um colegiado e pautado por objetivos. Tanto na firma 1 como na firma 2, o estilo de gestão dá mostras de ser participativo, com fácil acesso ao presidente e liberdade de ação.

Entretanto, apesar do fácil trânsito das informações entre os setores responsáveis pelo contato mais direto com os mercados estrangeiros, as firmas 1 e 2 reconhecem que sensibilizar os outros setores para o que se denomina de cultura exportadora ou visão internacional não tem sido algo fácil. Cabe destacar que ambas as empresas adotaram práticas para sensibilizar o conjunto, tais como o envolvimento de funcionários e ou gestores não-membros da área comercial em viagens internacionais. Também detecta-se a busca de uma maior integração dos setores a partir de reuniões conjuntas. O foco dessas ações está em mudar os paradigmas existentes em relação a produtos e serviços, e à noção de tempo, incitando uma nova forma de se pensar, em que se reconhece a interdependência das várias unidades organizacionais, e a consciência de uma perspectiva de longo prazo entre as ações referentes ao mercado externo e

seus resultados. Alcançar esse estágio significa incorporar o fator facilitador do aprendizado, que diz respeito à valorização da diversidade.

Apesar de ambas as empresas (firma 1 e 2) reconhecerem que esse terceiro estágio ainda está em andamento, aferem-se resultados positivos com as exportações, como o aumento da freqüência das compras pelos importadores e o comprometimento da cúpula estratégica com os mercados estrangeiros. As duas empresas estão dispostas a crescer internacionalmente e não descartam as possibilidades de escritórios e ou unidades produtivas no exterior. Entretanto, essa fase ainda é potencial e não está presente efetivamente nas estratégias adotadas pelas empresas.

O que se pôde constatar é que, no ciclo de aprendizado rumo à expansão nos mercados externos, têm-se incorporado os mecanismos de aprendizado que dizem respeito a uma postura e práticas de questionamentos permanentes em relação ao posicionamento das empresas nesses mercados. Em função das exportações, detectou-se que as duas empresas têm reconhecido a importância do elemento humano, destacando as questões relativas à qualificação profissional e à importância de se solidificar uma visão que reconheça as interdependências entre os mercados nacionais e estrangeiros.

7.4 Apresentação da firma 3

A firma 3 se insere em uma única trajetória de exportação, que não se rompeu em função das transformações de sua evolução no mercado nacional. Isto é, eventos ambientais ou organizacionais não implicaram redirecionamentos do caminho da internacionalização, o qual seguiu em progressão contínua.

7.4.1 Firma 3 – A empresa Gamma S.A.

A empresa Gamma S.A. é uma sociedade anônima, fundada em 1975, que atua no segmento de calçados femininos. Sua direção é exercida pela presidência com a colaboração de três diretorias (diretoria financeira, comercial e de produto). Localizada no estado do Rio Grande do Sul, em 2005, contava com a colaboração de 3.800 funcionários diretos, fabricando 30 milhões de pares de sapatos por ano. As exportações se iniciaram em 1984 e desde então foram contínuas, sendo que, em 2004, totalizaram 10% do faturamento global, com a empresa exportando para 60 países.

7.4.1.1 A história de exportação da empresa Gamma S.A.

A retrospectiva dos vinte e um anos da história de exportação da empresa indica uma trajetória em três momentos que se entrecruzam no tempo. O primeiro durou 13 anos e se refere à fase inicial, marcado pela reação da empresa às demandas espontâneas nas feiras internacionais de calçados situadas no Brasil. Concomitantemente a essas reações de mercado, investiu-se na modernização técnico-organizacional, independentemente de tais vendas. O segundo período compreende os períodos de 1997 a 2000, em que se permaneceu com comercialização direta para grandes redes varejistas, distribuidores e ou lojistas, e, ao mesmo tempo, iniciaram-se os investimentos nas exportações. Nessa época estruturou-se o setor de comércio exterior. O terceiro período se iniciou nos idos de 2000 e corresponde à renovação desse setor, em que se tem privilegiado a contratação de pessoas com postura proativa e perfil jovem, bem como conhecimentos especializados em suas áreas de competência.

7.4.1.2 Fase I - As reações de mercado (1984-1997)

Em 1980, a Gamma transformou-se em sociedade anônima, entretanto o seu fundador permaneceu com o controle acionário da empresa. A partir dessa década, a direção da empresa buscou um posicionamento agressivo de mercado, apostando na diversificação dos modelos de seus calçados. Em 1981, passou a fabricar sapatos clássicos, casuais e sociais. E,

em 1984, participou pela primeira vez da maior feira de calçados de cunho internacional realizada no Brasil. Foi quando se efetuaram as primeiras exportações. Citam-se como motivações para as vendas internacionais os benefícios financeiros com as vendas externas e a certeza de que o comércio exterior compensava as sazonalidades do mercado brasileiro. Ao exportar, a Gamma S.A. concretizava o objetivo de ter seu nome projetado para além das fronteiras nacionais.

> Como a gente produz é... na exportação em diferentes épocas, às vezes, em épocas inversas, a gente tem a capacidade de produzir na entressafra, o que se produz no mercado interno. Foi por isso a entrada nas exportações. E tem uma série... extra benefícios, né? Quem influenciou a decisão de exportar, foi a própria, o interesse da Empresa em ter seu nome visto no exterior, e a própria vontade de crescer, da Empresa, e digo assim, não só de participar do mercado brasileiro, se não começar a ter presença no mercado internacional. Acho que a visão da internacionalização da Empresa e da marca. (entrevista)

A comercialização com o exterior subordinava-se às demandas das feiras, e eram transacionados, exclusivamente, os mesmos modelos destinados aos consumidores brasileiros. Desde o início dessas operações, rejeitavam-se quaisquer imposições dos clientes internacionais. A Gamma S.A. vendia os calçados com sua marca, sem modificações nos produtos, apenas adaptações secundárias, tais como ajustes em numeração, etiquetação e embalagem. Essa trajetória de exportação durou treze anos e foi composta basicamente de um evento – variação das quantidades exportadas –, o qual não gerou nenhuma conseqüência no percurso futuro das exportações nem no âmbito da empresa.

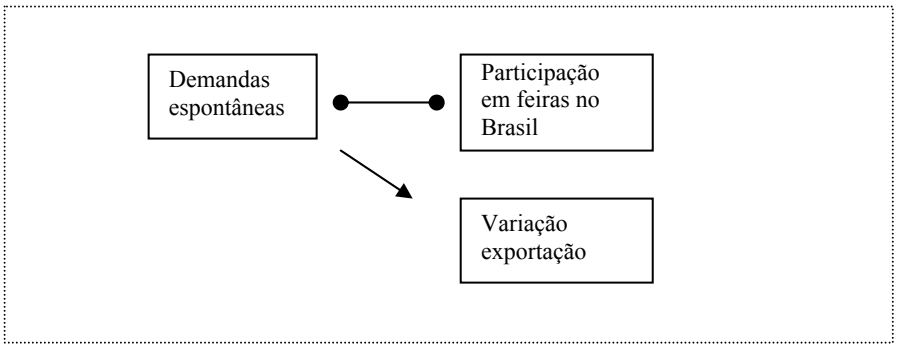

FIGURA 11- Eventos e causas da trajetória de exportação da Gamma S. A. – Fase I
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Em 1985, a Gamma S.A. lançou sua primeira marca de calçados casuais. Em 1988, inaugurou sua segunda fábrica, atingindo a produção média de 15.600 pares/dia. A expansão produtiva se intensificou nos anos 90, sendo que no final da década uma de suas fábricas passou a operar em quatro turnos. Ao se apreciar a evolução da Gamma S.A., reconhecem-se as

capacitações produtivas como os propulsores de tal desenvolvimento, destacando-se os investimentos em novos maquinários, em pesquisas de produto, e em *design*, com objetivos de aprimorar a qualidade e a sofisticação de seus calçados.

Acredita-se que tal capacitação permitiu-lhe seguir o posicionamento da marca própria, que ganhou ímpeto com a estrutura própria de comércio exterior que foi sendo implantada no período compreendido entre 1995-97, quando se decidiu avançar com as exportações para a América Latina e América Central. Dessa forma, o período 1997-2000 caracteriza a segunda etapa da história de exportação da empresa.

7.4.1.3 Fase 2 - Os investimentos nas exportações (1997-2000)

Comparando a primeira com a segunda fase da história das exportações, avalia-se que os valores e o perfil de gestão não sofreram alterações, apesar de, na segunda fase, ser mais vigorosa a vontade de crescer. Contribuíram para essa ambição os resultados obtidos no mercado doméstico, com a mudança no conceito e ou no *design* do produto. O lançamento da grife VZ, em 1997, potencializou o crescimento da Gamma S.A., o que lhe permitiu vislumbrar posição competitiva no exterior.

> Eu acho assim, nos anos 90 a 2000, começou a ter um esforço maior, nos anos 90 a 2000, devido ao próprio crescimento e evolução do produto, da marca VZ, que se viu que tinha uma excelente perspectiva no mercado no exterior. No momento que você começa a enxergar que você tem um espaço maior no mercado externo, você começa a ter planejamento com objetivo de crescer no mercado exterior, tipo: criar um departamento específico de exportação, com um grupo de gente que pode dar um atendimento muito melhor para esse mercado, com mais foco no negócio, e acho que sim, entre os anos de 90, 2000, houve uma evolução para a área uma evolução muito grande dentro da Empresa. (entrevista)

O sucesso da marca VZ é o evento crítico que impulsionou a Gamma S.A. a investir nas exportações, estipulando objetivos de crescimento internacional. Tais objetivos foram integrados à estratégia dos negócios, desenhando a visão de se tornar *"a maior e a melhor marca do mundo"*. Para efetivar tal propósito, foi criado o departamento de exportação, que, mediante a criação de um programa de visitação de clientes estrangeiros, incrementou os contatos com o exterior e iniciou a participação nas feiras internacionais de calçados.

7.4.1.3 Fase III – As renovações do setor de exportação

Após cinco anos de funcionamento, o setor de exportação renovou o seu quadro funcional. Em 2005, o setor contava com sete pessoas, das quais três eram responsáveis pelo monitoramento de cada região do mundo, mediante viagens periódicas aos clientes estrangeiros, e quatro se dedicavam aos procedimentos operacionais que se referem às atividades necessárias para a destinação do produto aos países compradores. Cabe destacar que o tempo de serviço de nenhum desses funcionários perfaz quatro anos de empresa, sendo que o gerente de exportação assumiu tal cargo há um ano e meio.

Assim sendo, a terceira fase é marcada pela intensificação dos eventos que já se faziam presentes na trajetória de exportação da empresa, tais como participação nas feiras internacionais e viagens internacionais. Tais eventos geraram conseqüências em sua trajetória de exportação, tais como o registro das marcas em países considerados estratégicos, bem como a formação de parcerias com distribuidores. A divulgação no exterior é feita conjuntamente com esses clientes através de descontos nos preços dos produtos, que são revertidos em publicidade.

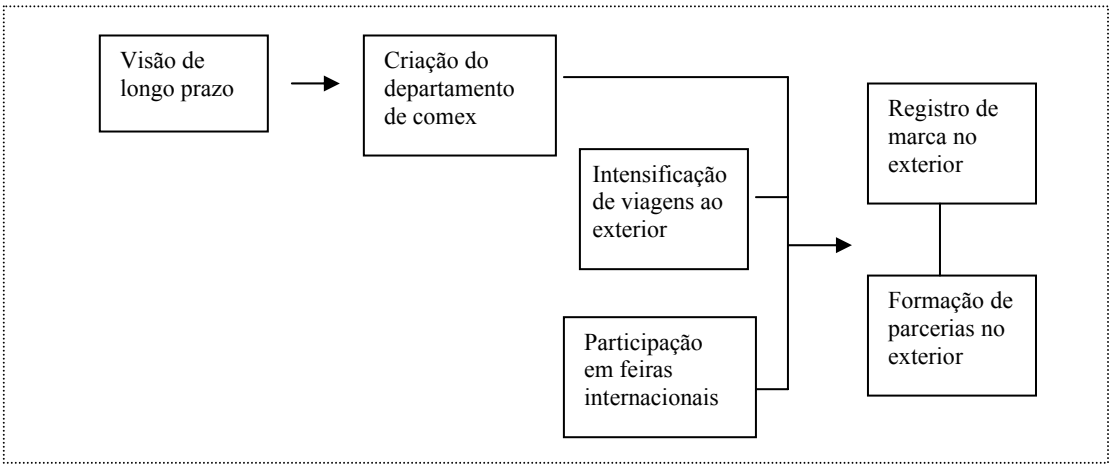

FIGURA 12 - Eventos, causas e conseqüências na trajetória de exportação da Gamma S.A.– Fase II
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Nessa terceira fase da história das exportações, a participação nas feiras internacionais e o monitoramento do ambiente internacional passaram a ser sistemáticos e contínuos, e a empresa buscou divulgar de forma mais contundente as marcas da Gamma S.A. A partir de então, sistematizaram-se os procedimentos de exportação, aprimoraram-se os sistemas de informação, buscou-se a redução de custos e imprimiu-se uma política comercial mais

agressiva. Em 2000, a Gamma S.A. passou a estipular metas crescentes no que diz respeito às vendas para o exterior. Para cada região do mundo, há uma cota a ser perseguida, apesar de não existir uma avaliação formal do desempenho de cada funcionário. As avaliações funcionais são informais e ocorrem continuamente na prática cotidiana.

7.4.1.5 A construção do conhecimento da Gamma S.A. para operar internacionalmente

Ao apreciar os conhecimentos necessários para se operar internacionalmente, verifica-se que, já na entrada das exportações, a Gamma S.A. detinha a capacitação de produção para essas operações. A modernização técnico-organizacional foi alimentada ao longo de trinta anos de existência da empresa, em que se investiu em maquinários atualizados tecnologicamente, pesquisa de produtos e treinamento de pessoal, almejando melhorar a sua qualificação. De 1998 a 2004, a empresa recebeu 7 prêmios nacionais por sua excelência no mercado. E em 2004, conseguiu o maior faturamento de sua história, proveniente de suas 6 unidades fabris e das quatro marcas, que têm por objetivo "calçar os pés dos consumidores no mundo inteiro, realçando a beleza, o estilo e o conforto". (documento da empresa)

> Eu diria que quando ingressou nas exportações... é o conjunto, é o conjunto o seguinte, é a evolução em termos de pesquisa do produto, é uma evolução na parte de investimento da empresa, maquinário novo e mais tecnificado. Novas tecnologias. Investimentos em treinamento.
>
> Ao longo dos anos foi incentivando o treinamento de pessoal. Acho que cada vez se incentiva mais. A gente... eu diria que a gente tem um plano de custos para estudos de idiomas. A gente incentiva a participação em todos os cursos que foram ministrados na área de comércio exterior. Estão ligados diretamente para a área. Também nos outros setores, cada área, na área financeira, prospecta cursos na área financeira, na área comercial, na área de modelagem. A gente financia os cursos dos funcionários. (entrevista)

Até 2005, a Empresa não teve muitas dificuldades para lidar com o comércio exterior, embora sejam evidentes as oscilações no ambiente macroeconômico internacional, como, por exemplo, as turbulências políticas e de mercado da América Latina e ou da América Central. Também hão que ser ressaltadas as complicações impostas pela variação cambial da recente conjuntura brasileira. Contudo, realça-se que produtos de alto *design* e qualidade, como os da empresa Gamma S.A., são menos sensíveis a essas variações.

A evolução nas exportações é relatada como uma experiência permeada de êxitos. Parcerias foram concretizadas, clientes têm sido fidelizados e conseguiu-se atingir o mercado mais exigente em termos de moda. A Gamma S.A. tem realizado negócios com a Itália. Assim, a empresa foi ganhando experiência com os acertos, adquirindo a certeza de que seu produto está cada vez mais aprimorado, permitindo o seu crescimento sustentado.

A despeito das mudanças de qualidade e do *design* do seu produto, tornando-o mais sofisticado, admite-se que, ao longo do caminho trilhado nas exportações, os valores da empresa permaneceram os mesmos. Exportar foi e é uma conseqüência do princípio que tem no crescimento a razão de sua existência. Dessa forma, afirma-se que o engajamento no mercado externo e a trajetória de progresso nesse mercado decorreram do produto altamente diferenciado e da vontade de crescer de sua direção, que investiu e planejou a capacidade organizacional com esse objetivo.

Uma vez desenhado um foco para as exportações e a conseqüente criação do setor de comércio exterior, a empresa rompeu a postura passiva em relação aos mercados externos e adotou uma atitude agressiva de mercado. A Gamma S.A. procurou abrir o mercado, buscando, ela própria, dar seqüência aos contatos preliminares feitos nas feiras, ou prospectando novos clientes. Uma vez travados os relacionamentos com os importadores, alimentou-se um processo no qual se despertou o mercado, que passou a demandar o produto. Dessa forma, o ciclo se realimenta: ação da empresa e reação do mercado, por conseqüência reação do mercado, ação da empresa.

> Ali na feira, começou, mas você vai e começa um contato maior na relação, para ver as possibilidades para ambos, tanto para nós quanto para o importador, para fazer o trabalho em conjunto. E ali, começa a se fazer uma evolutiva. Uma vez que você está dentro do mercado, você consegue entrar dentro do mercado, ali você começa a ser visto. Uma vez que você começa a ser visto, outros clientes virão atrás.
>
> Mas eu estava falando no que se refere às feiras. Aí, em uma segunda etapa, quando a gente vai para o mercado, você já tem um indício, porque você já tem um importador, um contato, e você vai para o mercado. E você verifica... com quem você faz o contato, com o cliente, que tem baixa potencialidade, e os outros clientes com maior potencialidade no mercado, a gente começa a fazer uma prospecção. Talvez não é muito vantajoso trabalhar com esse que deu o primeiro indício, e se buscar com outro que tem maior potencialidade. Aí, você começa ver quem é quem dentro de cada mercado. Para isso que é muito importante a visita ao mercado, tá? Por que senão, você vai... e você não vai saber se está trabalhando com a pessoa, o parceiro correto ou não. (entrevista)

No que diz respeito à disseminação e retenção do conhecimento de mercado, utilizam-se reuniões gerenciais em que se apreciam os relatórios com as informações sistematizadas, as quais têm contribuído para que a empresa crie estratégias no sentido de melhorar a *performance* em cada país.

> A gente passa o conhecimento de mercado através de relatórios, e em formas de imagens que a gente traz, informações trazidas pelos próprios parceiros que nos representam no exterior. Informações que a gente consiga, tudo que a gente tem uma pesquisa constante no mercado. Então, eu digo assim, esse conjunto de informações, abastece o conhecimento da empresa para criar as estratégias para ter uma melhor *performance* em cada um dos mercados. Ah... A gente tem reuniões gerenciais, onde a gente comenta todos os pontos positivos, os avanços que a gente tem conseguido na empresa, e isso por sua vez, tem disseminado dentro da empresa. (entrevista)

Assim sinaliza-se que é intenção buscar formas aprofundadas de internacionalização. Na realidade, experiências anteriores foram ensaiadas com esse objetivo, como, por exemplo, projetos de abertura de filiais externas. Contudo, preferiu-se solidificar os investimentos no Brasil antes de prosseguir nessa direção.

> Eu acho que é assim, a gente ainda, eu acredito que nós estamos em um primeiro estágio, no sentido de que a gente não tem criado filiais fora do Brasil. Fizemos duas experiências "piloto", digamos assim, mas, usando a conjuntura do momento, a gente decidiu segurar, porque ela queria grandes investimentos, e preferimos solidificar outros projetos, antes de continuar com os investimentos externos. (entrevista)

> Eu acho assim, como eu lhe disse anteriormente, para cada país, existe uma forma. Pode ser que, no futuro, que uma forma seja retomar o direito das filiais externas. Pode ser que amanhã seja, vai depender muito das oscilações que o mercado vai nos sinalizar. Talvez, daqui 1 ano, é vantagem nossa, criar uma unidade de produção, ou alguma coisa na Argentina, seja como for. Digo, existe um plano, mas esse plano pode ter alterações conforme o que o mercado for demandar. (entrevista)

Por enquanto, o que se coloca de forma mais concreta como aprofundamento da experiência internacional diz respeito aos esforços adicionais que poderão ser feitos em 2007, visando a uma melhor adaptação dos produtos a nichos de mercado ainda não explorados, o que certamente pressupõe mais planejamento. Para se entender melhor a dinâmica desse planejamento, faz-se desejável recorrer à seguinte explicação.

Menciona-se que quando se comercializam os mesmos produtos nos mercados doméstico e internacional, como no caso da Gamma S.A., há menos necessidade de mudanças no âmbito da empresa no que se refere à integração das atividades interdepartamentais para a realização da estratégia de exportação. O motivo é que os produtos são estandardizados, o que não exige

um conjunto de medidas de produção ou de produtos diferentes daqueles do mercado interno. Nesse sentido, não há diferenças entre os mercados interno e externo. Por outro lado, é essencial a incorporação de procedimentos que dizem respeito aos instrumentos de promoção do produto nos mercados de destino, mas que, por seu turno, não exercem muita influência no restante do funcionamento da empresa.

> Eu te diria que é o seguinte, basicamente no produto, nós trabalhamos com a mesma coisa. Só a parte operacional, é totalmente diferente, porque cada país tendo uma legislação, por ser aqui um americano, tem uma legislação única. No caso da exportação, você tem para cada país tem uma legislação. E o que é uma legislação? É uma maneira de descrever o produto, com o etiquetador específico. Existe assim, eu diria, para cada cliente uma instrução de embarque de composição de materiais, de dados que eles pedem.
>
> Então eu digo assim, é... a Argentina pediu no etiquetado dela uma composição de uma maneira, o Paraguai pede de outra, o Uruguai pede uma série de coisas. Tem um permisso de importação, tem licença de importação. Têm países que não têm licença de importação. Então, eu digo assim, tem uma série de questões, ou de barreiras, algumas até alfandegárias, que, dependendo do país, você tem que tomar todos os cuidados. (entrevista)

Assim, as principais mudanças na empresa em função das exportações se situam na incorporação de conhecimentos referentes à gestão de exportação, o que não envolve outros setores.

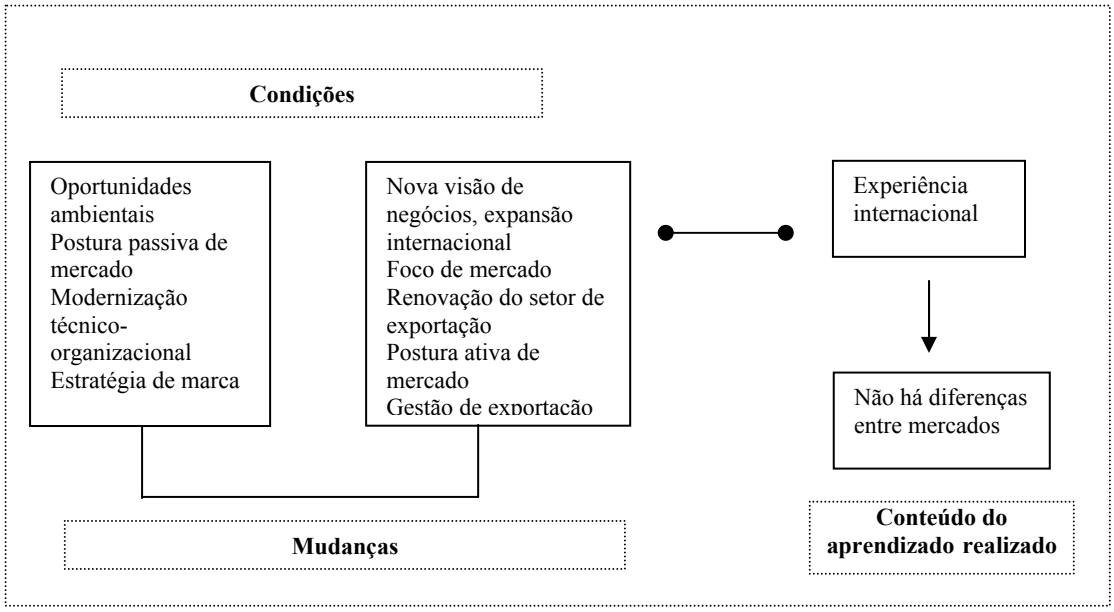

FIGURA 13 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Gamma S.A.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Por outro lado, se há necessidade de adaptações do produto para mercados específicos, a integração interdepartamental torna-se imprescindível, porquanto as modificações requisitadas quase sempre envolvem diversas áreas das empresas, tais como departamentos de produção, de desenvolvimento de produto, dentre outros, sendo necessário que todos saibam o que, como, quando e onde as mercadorias devem ser produzidas e entregues. Dessa forma, sugere-se que os conhecimentos necessários para se evoluir no mercado externo são contingentes ao produto, ao público-alvo e ao mercado escolhido.

7.5 Apreciação comparativa das firmas 1, 2 e 3

Tendo em vista os dados da firma 3, apresentam-se, neste tópico, as conclusões de sua análise, comparativamente ao subgrupo das firmas 1 e 2, classificadas como empresas com trajetórias marcadas por rupturas. O propósito dessa apreciação é revelar as similaridades e diferenças entre os subgrupos de empresas. Assim sendo, organizou-se tal apreciação conforme relatado a seguir. Primeiro, analisa-se o percurso da efetivação das estratégias de exportação da firma 3, identificando padrões comuns com as firmas 1 e 2. Posteriormente, traça-se o ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos, também em uma perspectiva comparativa com as firmas anteriores. E, por fim, esboça-se a síntese da conclusão das empresas com trajetórias de exportação influenciadas pela trajetória no mercado interno (firmas 1, 2 e 3).

7.5.1 O percurso da efetivação das estratégias de exportação das firmas 1, 2 e 3

A trajetória de exportação da firma 3 refere-se a uma única natureza de percurso, diferentemente das firmas 1 e 2, que possuíram duas trajetórias de exportação distintas, em que a primeira foi rompida drasticamente, inaugurando uma nova trajetória. Observa-se que, apesar da especificidade da trajetória da firma 3, as condições iniciais das três empresas da entrada nas exportações foram semelhantes, a despeito dos diferentes períodos históricos que caracterizam a entrada de cada uma delas nas exportações.

Como condição inicial, as três firmas reagiam passivamente às provocações do ambiente ou do contexto institucional, sem expressar uma posição deliberada em relação às vendas externas. Tal condição foi quebrada por eventos críticos que ocorreram com as três empresas em sua evolução no mercado nacional. Esses eventos, apesar de ocorrerem em tempos distintos da vida das empresas, dispararam uma nova atitude de seus dirigentes em relação à gestão, conferindo importância às exportações. Adotou-se uma postura ativa para desenvolvê-las.

O que se verifica é que o contato mais estreito com os mercados externos decorreu da determinação dos dirigentes, os quais desenvolveram uma visão de longo prazo para as empresas, integrando as exportações na estratégia do negócio. A partir dessa visão, suportada por uma orientação empreendedora e racional, investiu-se nas exportações, provocando mudanças organizacionais. Exemplo típico nas três empresas foi a criação dos departamentos de exportação, fato que, por seu turno, permitiu-lhes explorar os mercados externos, seguindo a orientação empreendedora de seus dirigentes e adotando a gestão por resultados.

Desse modo, pode-se concluir que o desenvolvimento das empresas no mercado externo ocorreu de forma planejada e ativa, rompendo com as condições passivas que caracterizaram a entrada nas exportações das três firmas e que perduraram até a década de 90, quando optou-se definitivamente por construir uma posição competitiva também focada no exterior, seguindo a estratégia de marca.

7.5.2 O ciclo de aprendizado das firmas 1, 2 e 3

Assim como ocorreu com as firmas 1 e 2, a entrada nas exportações da firma 3 não influenciou a construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente. Isto é, as operações nas exportações não afetaram os recursos das empresas, a concepção em relação à gestão dos negócios ou a visão do ambiente e da concorrência.

A nova concepção em relação aos negócios, que rompeu com as condições iniciais de passividade em relação aos mercados estrangeiros, surgiu de fatores alheios à trajetória nas exportações e refere-se a distúrbios vividos pelas empresas em sua evolução no mercado

nacional. A natureza desses distúrbios foi diferente para cada uma das firmas. Enquanto nas firmas 2 e 3 o sucesso de seu posicionamento no mercado brasileiro as impulsionou a vislumbrar os mercados externos como uma alternativa de crescimento; na firma 1, o evento crítico deveu-se a uma crise em sua direção. A despeito da natureza desses eventos, eles dispararam a mudança no perfil do gerenciamento de cada uma das firmas, que consistiu na adoção da gestão por resultados e na integração das exportações à estratégia do negócio. Quando, portanto, traçaram um foco para as exportações, já haviam incorporado na gestão o fator de aprendizado referente à medição entre objetivos desejados e realizados, bem como os esforços para definir métricas em relação às atividades correntes.

Também observa-se, nas três empresas, que os dirigentes foram os elementos centrais na aquisição do conhecimento para o desenvolvimento nos mercados externos, uma vez que foi a partir da visão de longo prazo estabelecida que se optou por desenvolver-se nas exportações. Entretanto, são evidentes as diferenças entre as firmas na formulação desse conhecimento e em seu conteúdo, que se expressa no trato com o cliente internacional e na exposição dos dirigentes em relação aos mercados externos.

Ao se observar o papel dos dirigentes das três firmas, percebe-se, nas narrativas, que aqueles das firmas 1 e 2 estiveram mais engajados com o contato internacional, participando com seus funcionários das viagens ao exterior para travar ou monitorar mais de perto os mercados. A experiência junto a esses mercados parece ter contribuído para a definição daquilo que é o mercado internacional (saber o quê), levando-os ao princípio de que há diferenças entre o mercado nacional e estrangeiro e de que tais diferenças precisavam ser atendidas.

Frente ao propósito de maiores adaptações nos produtos, as empresas sentiram resistência para as novas exigências. Observa-se que essa resistência se justificava em função do peso das exportações no conjunto da produção. Tal situação levou o grupo dirigente a entender que, para valer a visão de futuro nos mercados externos, era preciso desenvolver um novo conjunto de valores e de habilidades que fossem compatíveis com a nova realidade do comércio exterior e que expressasse uma mentalidade internacional. Para isso, tem-se buscado a legitimidade da atuação internacional, aumentando a integração dos setores, mediante reuniões conjuntas, e propiciando viagens internacionais a funcionários que não dos setores comerciais. Tais ações significam que a firma 1 e 2 têm procurado incorporar os fatores de aprendizado que se relacionam à valorização das diferenças e à perspectiva sistêmica.

Já a firma 3 difere das firmas 1 e 2 em relação ao processo de aquisição e disseminação do conhecimento para operar internacionalmente. Não somente houve maior delegação ao nível tático dos contatos diretos com os mercados internacionais, como adotou-se uma postura reativa no trato com o cliente internacional, rejeitando qualquer modificação nos produtos fabricados.

Observa-se que o setor de exportação está sensibilizado quanto às peculiaridades das operações internacionais em relação ao funcionamento do mercado brasileiro. Entretanto, tal reconhecimento ainda não afetou os níveis estratégicos nem o núcleo operacional; tal conhecimento fica confinado ao setor de exportação. Para o conjunto da firma 3, não há diferenças de funcionamento na dinâmica dos mercados. As mudanças que foram incorporadas na empresa referem-se estritamente a ajustes pontuais nos procedimentos operacionais que já são adotados, como, por exemplo, diferenças nas embalagens. Dessa forma, pode-se concluir que a firma 3 ainda não construiu um novo conhecimento para operar internacionalmente. Isto é, as atividades de exportação carregam o mesmo significado dos negócios nacionais. Nesse sentido, apesar de se engajar ativamente na exploração dos mercados externos, desenvolvendo contatos mais freqüentes, assim como as firmas 1 e 2, tem-se que a profundidade das mudanças organizacionais na firma 3 é fundamentalmente diferente das firmas 1 e 2.

Apesar das diferenças de profundidade do conhecimento para operar internacionalmente, as três firmas admitem a possibilidade de buscar formas mais evoluídas de internacionalização, por exemplo, abrindo filiais ou unidades produtivas em outros países. Entretanto, nenhuma delas demonstrou ações concretas para realizar tal objetivo. A princípio, o que se detectou foram os projetos já desenvolvidos para a diversificação da produção na firma 1 e para se mover no nicho de mercado atendido pela firma 3. Assim sendo, o aprofundamento no mercado internacional que implicaria um novo estágio das firmas dá mostras de ser um aprendizado potencial.

7.6 Conclusão sobre as firmas 1, 2 e 3

A análise dos dados das firmas 1, 2 e 3 demonstra que, a despeito das particularidades de suas trajetórias, o percurso percorrido se assemelha nas condições iniciais, nos acontecimentos e no conjunto de mudanças organizacionais, que as impulsionaram a quebrar as características organizacionais vigentes na entrada das exportações.

As condições iniciais se caracterizam pela atitude passiva de mercado, em que as três firmas não se esforçavam para se desenvolver nos mercados externos, apenas reagiam às oportunidades ambientais pela avaliação positiva sobre a lucratividade das exportações. A entrada no comércio exterior e a continuidade durante as décadas de 70, 80 não implicaram mudanças organizacionais ou transformações na visão que se tinha da concorrência, da gestão e dos funcionários. Desse modo, as transações externas não impulsionaram a construção de uma nova base de conhecimentos da organização, sendo que a continuidade dessas operações é explicada pelo seguinte conjunto de causas: demandas de mercado, avaliação positiva dos gestores sobre a lucratividade das exportações e ambiência institucional favorável.

A partir dos meados dos anos 90, as três empresas desenvolveram nova postura em relação às exportações, adotando uma atitude proativa em relação aos mercados externos, que foi impulsionada por eventos críticos organizacionais presentes na evolução das empresas no mercado brasileiro. Esses eventos disparam mudanças no perfil da gestão, fazendo emergir uma mentalidade de negócios voltada para resultados. Com isso, promoveram mudanças na estrutura organizacional e adotaram um novo conjunto de práticas organizacionais que lhes permitiram um monitoramento mais sistemático dos mercados externos.

Desse modo, durante o período 1995-2005, a permanência das três empresas nas exportações decorre da determinação do seu planejamento estratégico independentemente das oportunidades e ou adversidades do contexto ambiental. Assim sendo, durante esses últimos 10 anos, as exportações são explicadas pelo seguinte conjunto de causas: objetivos de exportação, visão de longo prazo, orientação empreendedora e mudanças organizacionais. Cabe ressaltar que essas causas são combinatórias. Isto é, tais causas não são independentes umas das outras, mas atuam de forma conjugada, em que a inexistência de uma delas parece exercer implicações para a permanência das empresas nas atividades exportadoras.

O processo de aquisição, disseminação e retenção do conhecimento para operar internacionalmente também mostra uma dinâmica similar para as três empresas, em que se alinham as dimensões estratégica, sistêmica e operacional, denotando o aprendizado integrado. Entretanto, o conteúdo do conhecimento e sua natureza são diferentes para as três organizações, bem como os mecanismos de aprendizado incorporados. Enquanto as firmas 1 e 2 parecem caminhar para uma transformação cultural decorrente de sua trajetória nas exportações (tentam solidificar os valores: respeito às diferenças entre os mercados e capacidade de atendê-los mediante flexibilidade nos produtos), aproximando-as do aprendizado de circuito duplo; a firma 3 não demonstra tais mudanças. A firma 3 apenas corrige normas e expectativas em relação ao mercado internacional (mudanças incorporadas nos trâmites burocráticos), mas dentro do conjunto de valores que permaneceram os mesmos ao longo de sua trajetória de internacionalização.

Desse modo, os resultados acima não relacionam profundidade do aprendizado e permanência nos mercados externos, uma vez que as três empresas possuem mais de 10 anos transacionando com o exterior. O que se pôde constatar é que a trajetória de exportação das três empresas, a partir dos meados dos anos 90, tem sensibilizado seus dirigentes para a importância da qualificação profissional como um requisito para operar internacionalmente.

8 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO IMPULSIONADAS PELA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL INCOMPLETO

Este capítulo apresenta e analisa os dados das empresas que seguiram uma trajetória de exportação também influenciada por sua evolução no mercado nacional, sem, contudo, implicar mudanças significativas no âmbito organizacional. Isto é, o padrão de trajetória identificado se relaciona à aprendizagem organizacional de natureza incompleta, em que as mudanças organizacionais são incorporadas essencialmente aos procedimentos de trabalho.

Para a organização deste capítulo, seguiu-se a lógica do capítulo anterior referente à análise dos dados. Assim sendo, é estruturado em duas seções. A primeira seção apresenta e analisa, individualmente, os dados das firmas 4, 5, 6 e 7. Na seção seguinte, é desenvolvida uma análise conjunta das quatro empresas pesquisadas.

8.1 Firma 4 - A empresa Zeta Ltda.

A empresa Zeta é uma sociedade limitada, fundada em 1991, que atua no segmento de calçados infantis. Localizada no estado do Rio Grande do Sul, possui em seu quadro de pessoal duzentos funcionários diretos, os quais fabricam oitocentos mil pares de sapatos anuais, sob a direção de uma presidência, conjuntamente com a diretoria de produção e a colaboração de três gerências (gerência comercial, de programação e de produção). O comércio exterior iniciou-se em 2000, e desde então o volume exportado tem crescido, sendo que, em 2004, totalizou 70% da produção global.

8.1.1 História de exportação da empresa Zeta Ltda.

A retrospectiva da história de exportação da Zeta Ltda. é composta por uma única fase, compreendendo os anos de 2000 a 2005. Esse período refere-se à entrada nas exportações e o incremento desses negócios, quando a empresa adquiriu a capacitação técnico-organizacional devido às exigências das companhias de exportação, bem como travou contato direto com os

clientes internacionais via participação em feiras internacionais de calçados sediadas no Brasil.

8.1.2 A entrada e o desenvolvimento da Zeta Ltda. nas exportações

Antes de a Zeta Ltda. ingressar nas exportações, seus dirigentes desconsideravam a concorrência por acreditarem na superioridade dos calçados fabricados, os quais seguiam os padrões de qualidade europeus. Acreditando que pudessem ditar os preços, superdimensionavam as margens de lucratividade, até que as vendas começaram a cair drasticamente. Foi então que, em 2000, eles visualizaram as exportações como uma alternativa à crise vivenciada, o que os impulsionou a buscar as companhias de exportação, visando compensar as dificuldades no mercado interno.

> Como e quando? Ah... a empresa iniciou as atividades de exportação, como eu te falei, a uns cinco anos atrás. Iniciou pela necessidade da baixa que se havia, a baixa de negócios, de mercado interno. Essa baixa era muito prejudicial, pois, havia mês do ano, que não se havia, o negócio diminuía muito no mercado brasileiro, então, tinha que buscar alternativas na exportação. E essas alternativas eram exportar. Os primeiros foram negócios de companhia de exportação, são aqueles que eu te falei anteriormente. As companhias ditam as regras, eles te colocam os produtos, o preço que eles estabelecerem. (entrevista)

Portanto, observa-se que as condições da entrada de Zeta Ltda. nas atividades de exportação são caracterizadas pela postura reativa. E a variação da quantidade exportada é o evento característico dessa fase, o qual gerou conseqüências no estilo e práticas de gerenciamento, na visão dos dirigentes quanto ao negócio e na concepção em relação à concorrência.

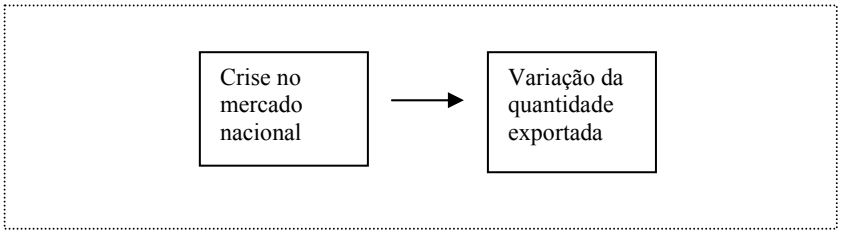

FIGURA 14 - Causa e evento da trajetória de exportação da Zeta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

A entrada nas exportações impulsionou ao redirecionamento da visão que se tinha do negócio, mostrando a necessidade de se reavaliar a estrutura de custos, uma vez que os agentes estipulavam os preços das mercadorias. Ao negociar com os agentes de exportação,

promoveu-se um ajuste na gestão produtiva, adotando políticas de qualidade, normas de segurança e aquelas referentes à otimização na gestão dos processos. Com essas medidas, a Zeta Ltda. resistiu às adversidades e continuou em funcionamento.

> A reestruturação foi necessária e fundamental para as exportações, mas, foi bem, tipo assim, as exportações foram responsáveis para a nossa reestruturação, para o nosso emagrecimento. A reestruturação foi responsável por uma visão mais enxuta do negócio. Nós estávamos em uma outra realidade. Então, para produzir determinadas marcas, a gente teve que adotar determinadas normas internas de seguranças, e normas de procedimento nesse processo aí. Então adotou-se políticas de qualidade. Exige isso. Então eles falam o preço tem de ser esse, e tem de ser feito dessa forma. Os auditores desses clientes fiscalizam a empresa para ver se a empresa está dentro das normas e padrões exigidos. (entrevista)

Contemplando a seqüência das mudanças ocorridas na gestão, advoga-se a simultaneidade com que os fatos ocorreram no tempo, tanto os ajustes produtivos para a redução de custos, como a qualificação da mão-de-obra. No que diz respeito a tal qualificação, não se aponta para a renovação do quadro funcional ou para um *up grade* em sua formação escolar. Aliás, enfatiza-se que, no segmento de calçados, não se faz premente a formação universitária, sendo mais valorizada a experiência que se tem dentro do ramo.

Ao avaliar a trajetória de exportação, afirma-se que essa atividade despertou o interesse de monitorar racionalmente o negócio, entretanto, não se alocaram recursos para o desenvolvimento de uma estrutura de comercialização própria para o mercado internacional. Não há um departamento ou setor específico que cuide das exportações, ficando tais responsabilidades a cargo do presidente quando se trata de transações com as companhias de exportação e da gerência comercial se as vendas externas são realizadas diretamente para os lojistas nas feiras internacionais localizadas no Brasil. Para dar o apoio a essas operações, conta-se com a prestação de serviços de terceiros, que ficam responsáveis pelos procedimentos burocráticos e alfandegários do comércio internacional.

É forçoso mencionar que, embora se declare maior comprometimento com os mercados externos, não há uma política formal em relação às exportações. Metas de comércio exterior não foram definidas e não há uma intenção estratégica explícita em expandir-se em relação a esses mercados.

8.1.3 A construção do conhecimento da Zeta Ltda. para operar internacionalmente

Quando se decidiu operar com os mercados externos, não houve nenhum empecilho ou dúvida capaz de relativizar tal opção. Os produtos que seriam exportados eram os mesmos comercializados no mercado brasileiro, o que não exigia adaptações profundas nas mercadorias, a não ser acrescentar nas etiquetas as descrições quanto ao tipo e composição dos calçados fabricados. A experiência nesses cinco anos de exportação levou à conclusão de que não há diferenças entre os mercados nacionais e os estrangeiros; a despeito de se declarar que a concorrência tornou-se mais acirrada, principalmente devido à agressividade dos chineses.

> Não tem diferenças entre o mercado brasileiro e o estrangeiro. Por quê? Porque a empresa que não tiver diferença, quer dizer que é uma empresa aprimorada suas estruturas, seus custos, extremamente certa dos passos que está dando. Qualidade dos produtos é a mesma. Vamos falar de produto. O produto que eu vou exportar para o Uruguai e para a Argentina vai ser o mesmo que eu vender aqui no Brasil. Tempo na entrega, é um outro quesito combinado. Então os dificultadores, sinceramente, não sei quais são, as diferenças não existem. (entrevista)

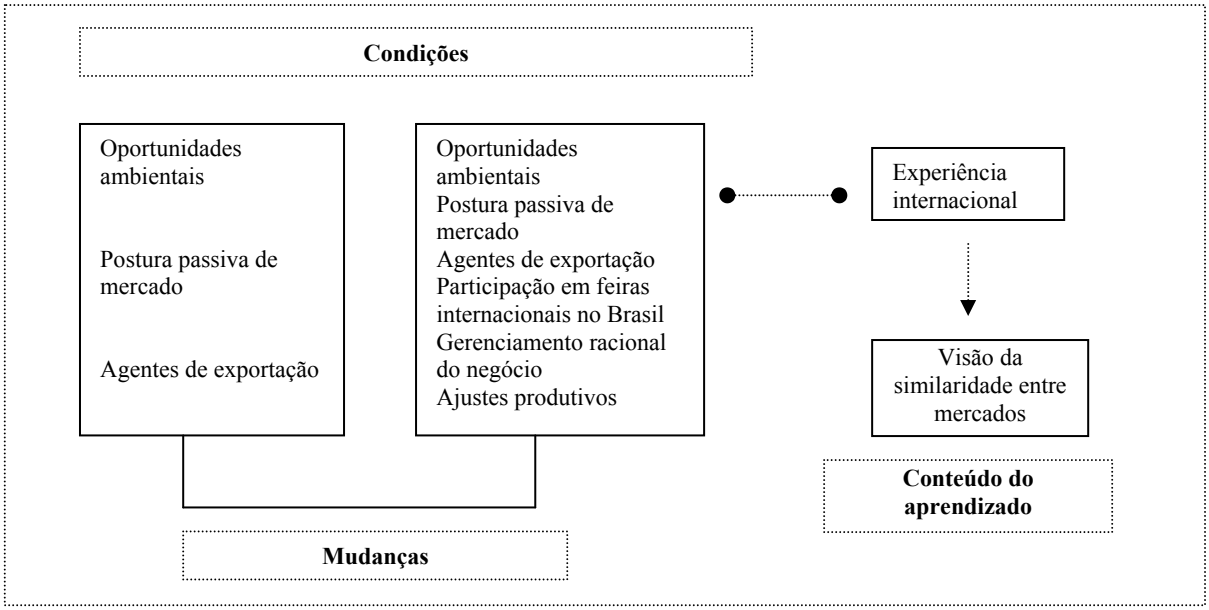

FIGURA 15 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Zeta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Refletindo sobre os conhecimentos para se operar internacionalmente, imputam-se os resultados exitosos de exportação aos ajustes produtivos que permitiram eliminar custos desnecessários e obter preços competitivos de mercado. Também, tornou-se prática usual a realização sistemática de reuniões entre as diferentes gerências com vistas a avaliar a

performance produtiva. Entretanto, não se desenvolveu um plano de metas para evoluir nas exportações.

> Como eu falei mais uma vez anteriormente, o perfil era mais, era mais gorduroso, tanto de gerentes, quanto de dirigentes. E exportação fez com que a gente entrasse na academia, vamos entrar em forma, administrativamente falando. Todos os medidores de produção de qualidade, de matéria-prima, de qualificadores, passaram a ser usados, né? Então depois das exportações, tiveram que fazer assim reuniões, mais reuniões entre todos os setores. Isso acontece. Acontece e, semanalmente, 3 vezes por semana com todos os gerentes do setores, por exemplo, gerente de compras, gerente de produção, gerente de, de engenharia de produção. São pessoas que praticamente tocam a fábrica. Quem compra, quem compra, produz, e quem organiza a produção. Então, são estruturas, são pilares fundamentais, né? Tornou-se uma prática normal, duas vezes por semana. (entrevista)

O comércio exterior desenvolveu-se por forças das circunstâncias, o gerente de vendas vislumbrando a alternativa de atuar no mercado internacional e comercializando produtos com marca própria. Tais vendas se iniciaram em 2002 e têm sido realizadas basicamente nas feiras internacionais do setor localizadas no Brasil, em que se recebem lojistas de várias partes do mundo.

Quando se compara o porte da Zeta Ltda., seu tempo de atuação no mercado e ou sua estrutura de comercialização com outras empresas conceituadas do ramo de calçados, acredita-se que exportar para quinze países com marca própria, em apenas três anos, é um resultado não desprezível, o qual tem sensibilizado o gerente comercial a devotar, ainda mais, esforços às vendas com marca própria.

> Mais de 15 países. Isso é muito, considerado o nosso tamanho, a nossa estrutura. Você imagina que a empresa (nome da empresa), conceituada no ramo exporta para mais de 50 países? Tá, ele tem 55 anos. São 55 anos. Faz a regrinha de três, e faz para você ver quanto tempo que eles levaram? Nós, em 3 anos com marca própria, estamos exportando para 15! Multiplica, 15, 30... em 9 anos estamos exportando a mesma coisa que eles. (entrevista)

Contudo, admite-se que nem sempre os resultados bem sucedidos do comércio exterior com marca própria exaltam sua equipe ou possuem impactos nos rumos traçados para a empresa nas exportações. A prática da avaliação conjunta, discutindo os pontos positivos e negativos da atuação nos mercados é um procedimento que facilitaria a sensibilização da direção para se investir em marca nos países estrangeiros, mas não tem sido adotada no dia-a-dia da gestão da empresa. Dessa forma não se computam mudanças que ocorreram no gerenciamento decorrentes das vendas diretas para o exterior.

Ao contemplar os procedimentos de aquisição, disseminação e retenção dos conhecimentos para operar internacionalmente, afirma-se que ainda não se tem definido uma ação sistemática e contínua para tal. Destaca-se que o conhecimento de mercado se dá no dia-a-dia das operações de exportação, em que se oferece um produto e preço e se recebe o *feedback* dos clientes, iniciando-se a negociação e os ajustes necessários. Nesse sentido, declara-se como conhecimentos vitais para operar internacionamente, os preços competitivos e a fabricação de produtos que agradem aos consumidores.

> A gente não faz nada para reter conhecimento não, só procura, assim, ter agentes, e a gente mesmo trabalhar sério, não trabalhar com picaretas no caso, né? que são aqueles, são caras que vendem muita coisa, e acaba que teu produto vai sair para vários lugares, e a gente, começa a querer um pouco de exclusividade. (entrevista)

Assim, admite-se que o que tem mantido as exportações ininterruptamente nesses cinco anos é o dinamismo com que se lida com o mercado, aliado a um gerenciamento que privilegia a otimização dos custos. Pretende-se incrementar as vendas externas com marca própria, mas o que se tem consolidado vai em direção oposta. As exportações ocorrem, preponderantemente, via agenciamento com fabricação sob a marca de terceiros.

É forçoso mencionar que, apesar de se reconhecerem os ganhos obtidos com a comercialização via agentes, tem-se repensado o acesso aos mercados externos por esses canais. As desvantagens de operar com tal esquema têm aflorado, uma vez que implica altos custos de intermediação, reduzindo as margens de ganho do fabricante.

Tais desvantagens, somadas a desvalorizações cambiais, têm desestimulado a Zeta Ltda. a investir nas exportações. Ao definir o foco de seu alcance geográfico, tem-se preferência pelo mercado interno, apesar de, nesses cinco anos, a firma não ter interrompido as exportações, e essas representarem 70% do valor produzido.

8.2 Firma 5 – A empresa Omicron Ltda.

A empresa Omicron Ltda. é uma empresa familiar, fundada em 1973, que atua no segmento de calçados femininos. Localizada no estado de Minas Gerais, possui 250 funcionários diretos, sob a direção conjunta de uma presidência e da diretoria de produção. As exportações

se iniciaram em 2001, e desde então foram crescentes e sem interrupções, totalizando 25% da produção em 2004.

8.2.1 A história de exportação da empresa Omicron Ltda.

A retrospectiva de exportação da empresa Omicron Ltda. compreende o período de 2001 a 2005 e refere-se a uma única fase. Essa fase abrange a entrada nas exportações e o incremento desses negócios, com as vendas externas destinadas a diferentes países da Europa e à Arábia Saudita, feitas diretamente para grandes distribuidores e redes de lojas.

8.2.2 A entrada e o desenvolvimento da Omicron Ltda. nas exportações

Antes das primeiras vendas para o exterior, a empresa não havia experimentado nenhuma aproximação com os mercados internacionais. O primeiro contato ocorreu em 2001, quando participava de feira internacional sediada no país. No ano seguinte, as vendas para o exterior aumentaram, passando a ter maior impacto no conjunto de sua produção. Em 2004, representou um crescimento de 40% em relação ao ano de 2003. Assim observa-se que, ao longo dos anos, a participação das exportações sobre as vendas totais representou um crescimento significativo.

> As exportações é um fato bem recente na vida da empresa, data de quatro anos aproximadamente. Talvez 2001. Quando nós começamos a entrar no mercado de exportação de forma a ter importância na nossa produção, foi em 2002. Desde então, nós exportamos todos os anos de forma crescente. No ano passado foi um ano muito importante, nós chegamos a exportar algo em torno de 25% da nossa produção, isso dá quase 100.000 pares de sapatos, e representa um crescimento em relação ao ano anterior de mais de 40%. É, foi significativo o crescimento da exportação. (entrevista)

A variação da quantidade exportada é o evento básico da história de exportação e não gerou conseqüências no estilo, nas práticas de gerenciamento, na visão dos dirigentes quanto ao negócio, tampouco na concepção em relação à concorrência. Observa-se que as condições de entrada da Omicron Ltda. nas atividades de exportação são caracterizadas pela postura passiva

e reativa, em que se aproveitou do câmbio favorável para atender às demandas espontâneas, nas feiras internacionais de calçados sediadas no Brasil.

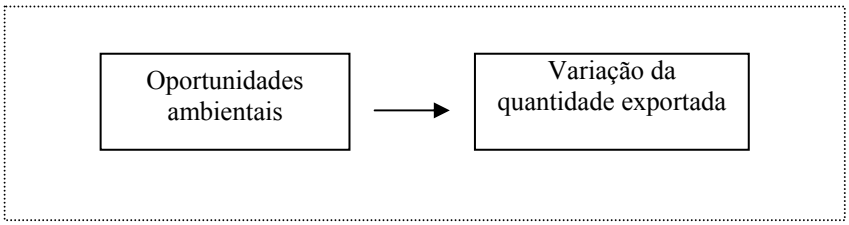

FIGURA 16 - Causa e evento da trajetória de exportação da Omicron Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Ao se apreciar a evolução da empresa nas exportações, não são apontadas capacidades organizacionais ou de gestão específicas que permitiram tal desenvolvimento. Afirma-se que a entrada no comércio exterior decorreu exclusivamente do cálculo relação custo/benefício, o qual se sustenta exclusivamente na qualidade do produto.

Ao ingressar e evoluir nas exportações, não se formulou um plano de expansão para além dos limites correntes e nem é intenção realizá-lo. O propósito da empresa é claro e explícito: não permitir que as exportações avancem no sentido de suplantar a importância do mercado doméstico.

8.2.3 A construção do conhecimento da Omicron Ltda. para operar internacionalmente

Os rumos da empresa em direção aos mercados externos foram delineados de maneira paulatina, sem que fosse pré-fixado um planejamento para esse fim, ou definidos objetivos específicos que lhe permitissem o engajamento e desenvolvimento nas atividades internacionais. Os investimentos da empresa visaram exclusivamente ao crescimento no mercado interno e, quando as exportações se iniciaram, já havia consolidado a marca no mercado brasileiro, posicionando o seu produto no mercado internacional em um patamar que correspondia ao segmento de classe A atendido no Brasil. Com isso, entrou-se no mercado externo com preços acima da média dos seus concorrentes, delimitando praças com maior poder aquisitivo.

> Tem uma particularidade quando entramos nas exportações, o nosso produto é um produto com bastante valor agregado, nós somos ligados a segmento de moda e uma moda diferenciada e isso acaba que nós precisamos cobrar um preço mais alto pelo nosso produto. O que que eu chamo de preço mais alto, talvez a média aí de U$ 15,00, que hoje não chega a ser um preço barato, a média de exportação do Brasil está na faixa de U$ 13,00, U$ 12,00. Então nós não temos mercado, por exemplo, para países da América do Sul, do Mercosul, não consegue comprar o nosso produto, então daí a gente dirigir a nossa exportação para mercados que estão dispostos a pagar um pouco mais. (entrevista)

Ao se buscar caracterizar o gerenciamento, fazendo um recorte em dois momentos da trajetória da empresa, antes e depois das exportações, insiste-se na inexistência de mudanças na gestão. Assim, os conhecimentos que a empresa possuía foram suficientes para ingressar e evoluir nas atividades exportadoras, reiterando que não houve modificações no produto, a não ser pequenos ajustes relativos à numeração e etiquetação. Enfatiza-se que a empresa sempre teve preocupação com a qualidade do produto, independente se destinado ou não ao mercado externo, especificando que tal qualidade refere-se à coerência entre preço, produto e público alvo.

Em relação aos recursos alocados para as exportações, contratou-se um estagiário, graduando em comércio exterior, que tem por função lidar com os procedimentos administrativos inerentes a essa área. No que se refere aos procedimentos legais e alfandegários, a empresa orienta-se junto a prestadores de serviços.

> Os conhecimentos que tínhamos para exportar eram suficientes. A nível de produção, de produto em si, praticamente nós não acrescentamos nada não. Só mesmo a nível burocrático, que buscamos uma pessoa para nós dar assessoria, porque tem uma certa complexidade documental. A nível de produto não houve nada, nada, teve um ajuste evidentemente, com alguma especificação, de numeração, de informação do produto, isso tem que fazer mesmo, né? Colocar a etiqueta no idioma do importador, né? Traduzir a nossa numeração para a numeração deles. A nível de documento, nós tivemos que pedir ajuda evidentemente ao despachante, coisa normal, né? Nada de tantos eventos. (entrevista)

A experiência nesses quatro anos de exportações levou à conclusão de que não há diferenças entre os mercados, apesar de se reconhecerem como mais elevados os riscos do comércio exterior sob diversos pontos de vista, tais como maiores dificuldades no embarque de mercadorias. Também, avalia-se que o mercado externo é mais competitivo, sendo menor a margem de lucratividade. Além disso, há dificuldades na divulgação e no posicionamento de marcas próprias.

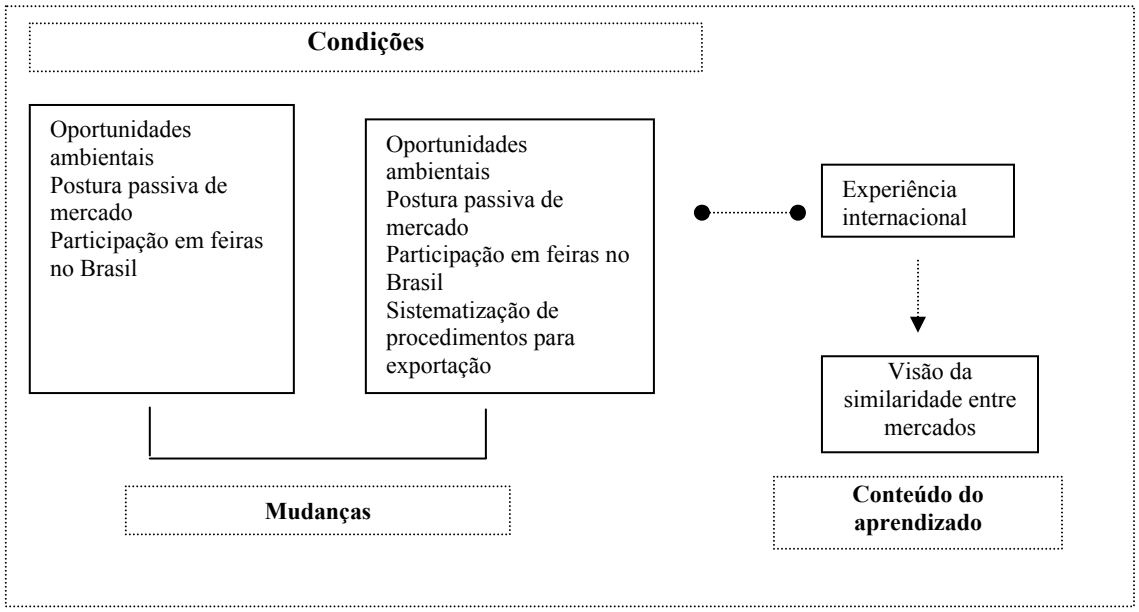

FIGURA 17 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Omicron Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Apreciando os fatores que facilitaram ou dificultaram a aquisição do conhecimento para exportar, não são mencionados os elementos que dificultaram tal processo; apenas os facilitadores, tais como o apoio das entidades de classe mediante o incentivo às participações nas feiras internacionais. No que se refere à disseminação e retenção do conhecimento para exportação, embora a empresa acredite que tenha capacidade de realizá-los, não explicita como esse processo ocorre na prática, apenas menciona que se faz monitoramento do ambiente externo, principalmente através de publicações especializadas e pedindo informações sobre os clientes junto ao mercado. Os relacionamentos com o exterior ocorrem basicamente pela participação nas feiras e eventos internacionais realizados no Brasil. Geralmente, quando a empresa realiza uma venda externa, acompanha-se o embarque do pedido até sua colocação junto ao cliente.

Embora se reconheçam as vantagens do mercado externo, ao se reportar aos momentos exitosos de exportações, o que se enfatiza são as experiências gratificantes vivenciadas no mercado nacional, tais como as premiações recebidas pelo reconhecimento de sua marca. Cogita-se que, se o valor das exportações aumentasse em relação às vendas do mercado interno, a empresa desaqueceria tais vendas. Acredita-se que o mercado interno é mais receptivo, apresentando remunerações mais vantajosas.

> Caso as exportações aumentassem, nós iríamos limitar um valor, porque nós não queremos perder o mercado interno, já que não há disposição nossa em aumentar nossa produção. O mercado externo é um mercado muito mais trabalhoso, é muito mais difícil você exportar, do que trabalhar com o mercado interno. E além do mais, na realidade, você precisa ser muito competitivo, porque a remuneração é menor. Você tem uma margem menor para exportar. (entrevista)

Finaliza-se pronunciando que aquilo que explica a manutenção e a permanência de empresas operando com exportações são as dificuldades encontradas com a atuação nacional, bem como o desenvolvimento de uma cultura exportadora. Uma vez desenvolvido o conjunto de valores e procedimentos para a atuação internacional, abre-se caminho nesses mercados, dificultando a atuação doméstica.

Desse modo, sublinha-se que a empresa Omicron Ltda. é bem posicionada no mercado interno e que não pretende abandonar tal conquista. O comércio exterior é um complemento de suas atividades domésticas. E, embora tenha comprometido recursos para essas atividades, não significa que pretenda aprofundar nos mercados internacionais. A determinação é não fazê-lo, permanecendo com os investimentos no mercado nacional.

8.3 Firma 6 – A empresa Epsilon Ltda.

A empresa Epsilon Ltda. é uma sociedade limitada, fundada em 1983, que atua no segmento de calçados esportivos, fabricando tênis destinados aos públicos masculino, feminino e infantil. Localizada no estado de Minas Gerais, é a maior exportadora no segmento em que atua. Em 2005, possuía em seu quadro de pessoal duzentos funcionários diretos, que fabricavam 840.000 pares de tênis por ano, sob a direção de um diretor-geral e a colaboração de três gerências (produção, vendas e financeiro). As exportações se iniciaram em 2000, e desde então o volume exportado cresceu, tendo totalizado, em 2004, 30% de sua produção.

8.3.1 A história de exportação da empresa Epsilon Ltda.

A história de exportação da empresa Epsilon Ltda. compreende o período de 2000 a 2005, o qual abrange a entrada nas exportações e o incremento desses negócios. As vendas externas se

destinam principalmente para a Argentina e o Uruguai, sendo feitas diretamente para distribuidores ou lojistas.

8.3.2 A entrada e o desenvolvimento da Epsilon Ltda. nas exportações

A Epsilon Ltda. iniciou suas atividades de exportação depois de dezessete anos operando no mercado nacional. Isso aconteceu em 2000, quando a empresa participava, em São Paulo, de uma das maiores feiras nacionais de calçados. Ao receber a visita de clientes estrangeiros, efetuou-se a primeira venda para o exterior, destinada à Argentina. A experiência se repetiu em anos posteriores e em outras feiras, incorporando-se, a partir daí, novos clientes e ampliando os mercados de destino, como, por exemplo, Uruguai e República Dominicana.

> Quando que iniciou? Foi no ano de 2000, como eu já disse, foi na, na... participação da Feira Couro Modas, né? Em São Paulo... Em janeiro de 2000, isso. Foi a partir daí que começaram a surgir o interesse pela exportação. Bom, desde o início da venda, do negócio, a gente faz muito por eventos, feiras, que é a Francal, é a Couro Modas, né? Faço o contato lá com o cliente lá, ele gosta da mercadoria, a gente faz um planejamento de amostras de tabelas, e aí começa-se a negociação. O foco maior é a Argentina, mas também mandamos para o Uruguai, México, Porto Rico, República Dominicana. Então assim, o forte é a Argentina e Uruguai. (entrevista)

Ao se avaliar o que possibilitou a entrada nas exportações, atribui-se a participação no mercado internacional à determinação do diretor geral que, movido pela vontade de conquistar novos horizontes, visualizou o comércio exterior como uma oportunidade de crescimento das vendas. Aliás, ele foi o primeiro elo com o mercado internacional, efetuando a primeira venda para esse mercado.

> Ah, entramos nas exportações porque tem a vontade mesmo de conquistar novos horizontes, novos espaços, novos países, e a vontade mesmo de crescer, por que ao mesmo passo de você estar querendo divulgar o seu produto em outro país, é a vontade mesmo de crescer, e de produzir mais, de vender mais, né? Não a decisão de exportar não tem nada com influência de alguém de fora. Foi mesmo o proprietário. Diretamente com ele. Foi pela exposição dele na Feira que ele conheceu o primeiro importador, e daí começaram as negociações, e foram surgindo novas. (entrevista)

A variação da quantidade exportada é o evento básico dessa história e não gerou conseqüências no estilo, nas práticas de gerenciamento, na visão dos dirigentes quanto ao negócio e em sua concepção em relação à concorrência. Observa-se que as condições de entrada nas exportações são caracterizadas pela postura passiva e reativa, em que os dirigentes

se prontificaram a atender às demandas espontâneas, nas feiras internacionais de calçados sediadas no Brasil.

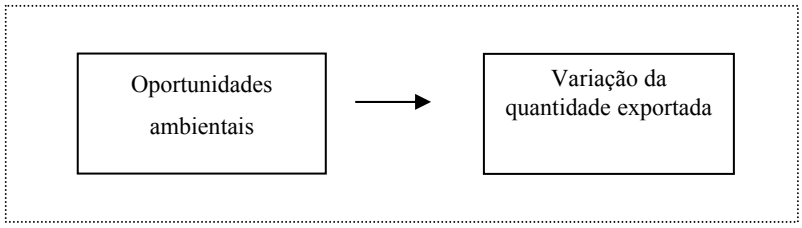

FIGURA 18 - Causa e evento da trajetória de exportação da Epsilon Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Ao se apreciar a evolução da empresa nas exportações, não são apontadas capacidades de gestão específicas que permitissem tal desenvolvimento. Não houve um investimento predeterminado ou o desenvolvimento de uma capacitação técnico-organizacional visando a este fim. A empresa não desenvolveu um plano para entrar e evoluir nas exportações; estas continuaram ocorrendo devido à demanda de mercado. Ao negociar com os mercados externos, incorporaram-se novos procedimentos de trabalho, que têm propiciado o sucesso das vendas internacionais.

8.3.3 A construção do conhecimento da Epsilon Ltda. para operar internacionalmente

O rumo da empresa em direção aos mercados externos se deu de maneira paulatina, sem que fosse pré-fixado um planejamento para esse fim, ou que fossem definidos objetivos específicos que lhe permitissem o engajamento e desenvolvimento nas atividades internacionais. Os investimentos da empresa, desde os seus primórdios, visavam exclusivamente ao mercado interno, e as exportações coincidem com o crescimento da empresa no mercado nacional, tornando-se difícil distinguir em sua história um antes e depois das exportações.

Acredita-se que o crescimento da empresa não pode ser imputado às atividades exportadoras, mas que essas confirmam a disposição do dirigente em abrir novos horizontes de atuação. Procurando definir o estilo de gerenciamento ao longo da trajetória de sua expansão, admite-se que não houve mudanças na visão e concepção dos negócios em função das exportações. A

concorrência sempre foi vista como um campo de disputa acirrada, em que se deve adotar uma posição proativa no mercado, procurando incorporar melhorias e aperfeiçoamentos em cada área da empresa.

> Mas, por que falar antes de iniciar as exportações? Não tem isso. Mas assim, se eu voltar mais, uma retrospectiva, antes de exportar, o volume era bem menor, sabe? É difícil. É difícil, estabelecer isso, porque a rotatividade era outra, né? Do geral, de produção, de gerência, de serviço, de tudo, no geral da empresa, o fluxo era menor. A concorrência é brava, desde o início foi vista assim. Você tem que correr atrás, mas o nosso produto, ele é muito bem aceito, ele foi muito bem é... cotado e vendido né? Nesses clientes nossos, porque a concorrência é muito brava.
>
> Mas, de 5 anos para cá, Ângela, a empresa cresceu muito, tanto no nível de produção, de informação, como de qualidade. Então, fica difícil é, é... de fazer essa separação, porque, anteriormente a isso até, era bem, minoria na área administrativa, era o dono, mais um, dois, ou três, foi na época que iniciou quando eu estava com eles já, e depois foi aumentando. (entrevista)

Tendo por base a concepção de que se devem incorporar melhorias organizacionais, investiu-se a partir de 1999 na informatização dos setores administrativos, bem como na modernização do parque produtivo, o que permitiu que a empresa se encontrasse em melhores condições para atuar no mercado externo. Contudo, ela ainda não desenvolveu um setor exclusivo para as atividades de exportação nem cargos específicos desenhados para esse fim. Os procedimentos relativos a essas transações se situam no setor de vendas, com a supervisão direta do gerente comercial e do diretor geral da empresa.

Assim, a experiência nesses cinco anos de exportações levou à conclusão de que não há diferenças entre os mercados nacionais e estrangeiros, pois são comercializados os mesmos produtos vendidos no Brasil. Quando são necessárias mudanças ou alterações nos calçados, estas não afetam as bases desses produtos. Salienta-se que tais modificações são demandadas pelos clientes e acatadas pelo fabricante, desde que não venham a causar transtornos na produção. A exportação é vista apenas como um procedimento comercial, uma burocracia em si, em que é preciso incorporar alguns procedimentos administrativos para se adequar às normas dos países de destino.

> Não tem essa diferença do produto para a exportação ou para o mercado interno. A qualidade é a mesma. O mercado externo não é diferente do brasileiro. Existem métodos diferenciados em termos de burocracia. Mas, como nível de produto, não, porque eles conhecem o produto antes de comprar. Então assim, eles estão vendo que aquilo ali o que é feito interno, não tem muita exigência, não tem como mudar aquilo ali. Diferencia-se em um detalhe aqui, outro ali, mas, a linha continua a mesma.

> Assim, as exportações é todo um processo. Na aprovação lá, na planimetria, eles consideram que isso aqui não seja sintético, seja um, é... um couro, uma napa, sei lá, então, na documentação que eu enviei tem... em têxtil, em sintético, eu já vou tem que mudar na minha declaração de origem de componentes, de materiais, eu já vou ter que dizer, que para mim é sintético, mas eu vou ter que dizer que não é sintético, mas, do jeito que o Governo aprovar lá, a documentação toda tem que seguir, é todo um processo, né? A gente faz consumo, declaração de componentes, isso também é registrado aqui na FIEMG, o certificado de origem, então, exportar é uma burocracia em si, né? (entrevista)

A evolução nas exportações é relatada como uma experiência permeada de momentos gratificantes, sem que se identifique qualquer erro ou episódio constrangedor que tenha acontecido em sua trajetória**.** Revela-se que se está ciente dos maiores riscos dessas operações quando comparadas com as vendas para o mercado nacional. Por isso, tomou-se cuidado, precavendo-se quanto aos possíveis prejuízos, mediante a utilização de planilhas detalhadas sobre custos. Desse modo, quando foi feito o primeiro contato comercial, procurou-se, junto a entidades de classe e prestação de serviços de terceiros, o apoio necessário para a efetivação dos trâmites do comércio propriamente dito.

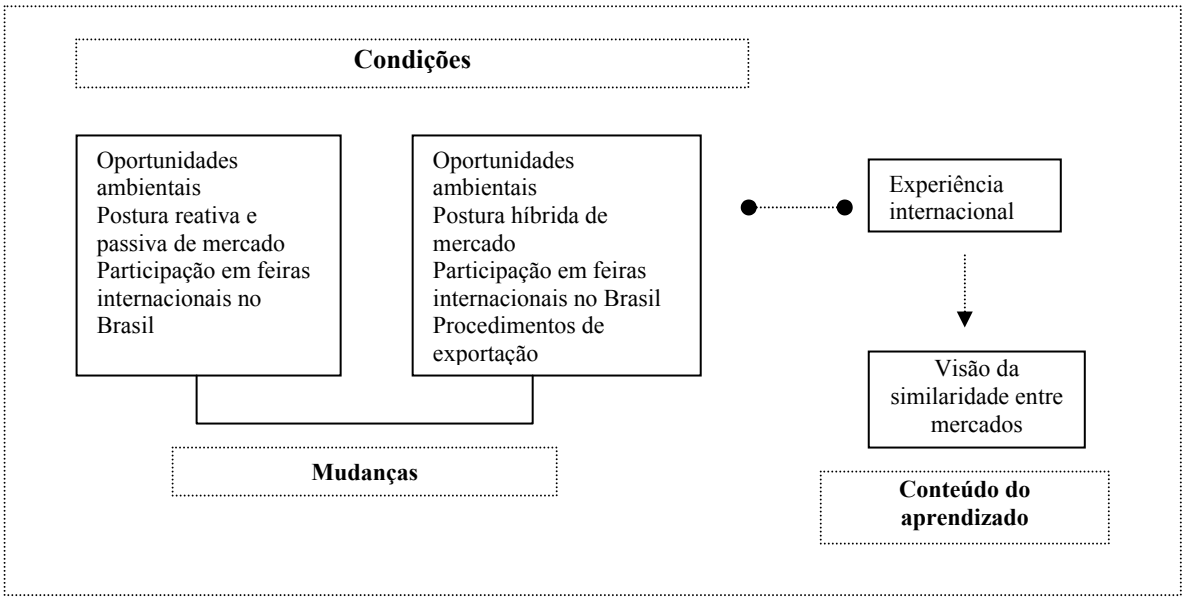

FIGURA 19 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Epsilon Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Buscando relacionar a trajetória de exportação aos conhecimentos para transacionar com os mercados externos, afirma-se que esses foram sendo adquiridos na prática, na experiência do dia-a-dia, e que é muito difícil classificar o tipo de conhecimento indispensável a essas operações, a não ser a qualidade do produto e ou a competitividade em preços. Além de produtos e preços, aponta-se como norma que se trabalhe o mercado onde ocorreu a demanda, fazendo um acompanhamento direto dos clientes. Acredita-se os relacionamentos comerciais

devam ser cultivados desde as primeiras vendas. Por isso tem sido prática usual o monitoramento sistemático dos clientes estrangeiros, mediante telefonemas e *e-mails*, buscando *feedback* da atuação do fabricante. Também há convites, oferecendo-lhes a oportunidade de conhecer mais de perto a empresa. Com esse acompanhamento vai-se ganhando experiência com o comércio exterior.

> Ah, fica difícil, assim, classificar o conhecimento para lidar com os mercados externos, até de falar porque, se for analisar por quando nós começamos e que a gente não tinha nenhum conhecimento a nível de exportação, eu vou estar mentindo para você dizendo que tinha um certo conhecimento. Eu acho que a pessoa tem que ter produto com qualidade. Produto com qualidade e com competitividade. Porque você tem que ter um produto de qualidade e competitivo para estar apresentando para o cliente, digamos. (entrevista)

Cabe ressaltar que cada cliente tem um prontuário em que se especifica o histórico de cada negociação. Desse modo, acredita-se que a Epsilon venha conseguindo reter o conhecimento sobre as atividades exportadoras, cuja atualização é de responsabilidade de cada um dos envolvidos com essas atividades.

Avaliando-se a trajetória junto aos mercados externos, afirma-se que os resultados foram exitosos, pois já se conta com clientes assíduos, e o comércio exterior é contínuo. Considera-se que a Epsilon Ltda. esteja comprometida com as exportações, visto acreditar em suas vantagens, principalmente no que diz respeito à visibilidade da empresa e ao incremento das vendas. Mas concomitantemente, apontam-se desvantagens dessa comercialização, como, por exemplo, as dificuldades impostas pela desvalorização cambial, sublinhando que tem desestimulado o incremento das exportações.

Refletindo sobre o que mantém a empresa no comércio exterior ininterruptamente, destacam-se a qualidade do produto e a postura proativa de manter o monitoramento sistemático dos clientes, dando seqüência aos relacionamentos inicialmente firmados. Vender no exterior pressupõe conhecimento de produção, de qualidade, de competitividade. Entretanto, só esses conhecimentos não bastam; é necessário persistência e vontade para prosseguir com o comércio exterior.

8.4 Firma 7 – A empresa Ômega Ltda.

A empresa Ômega Ltda. é uma sociedade limitada, fundada em 1993, que atua no segmento de calçados esportivos, fabricando tênis, para uso diário, destinados aos públicos masculino, feminino e infantil e para as classes C, D e E. Sua direção fica a cargo de dois diretores, diretor geral/administrativo e diretor comercial, que contam com o apoio e colaboração de um gerente de produção. Localizada em uma pequena cidade do estado de Minas Gerais, foi a primeira empresa de sua região a obter, em 2003, a certificação ISO. Atualmente possui em seu quadro de pessoal 147 funcionários diretos, que fabricam 480.000 pares de calçados por ano. As exportações se iniciaram em 2000, e, apesar de serem contínuas ao longo dos últimos cinco anos, o comportamento de tais vendas é irregular, representando, em 2004, 15% do valor produzido.

8.4.1 A história de exportação da empresa Ômega Ltda.

A retrospectiva de exportação da empresa Ômega Ltda. compreende o período de 2000 a 2005 e refere-se a uma única fase. Essa fase abrange a entrada nas exportações e o comércio exterior praticado basicamente com a Argentina por meio de distribuidores estrangeiros.

8.4.2 A entrada e o desenvolvimento da Ômega Ltda. nas exportações

A Ômega Ltda. iniciou as atividades de exportação depois de sete anos operando no mercado nacional. Antes das primeiras vendas internacionais, a empresa ainda não havia experimentado nenhuma aproximação com os mercados externos, a qual ocorreu, em 1999, em uma feira do setor. Ao receber a visita de clientes estrangeiros, efetivou-se, em 2000, a primeira venda para um cliente da Argentina, o qual permaneceu comprando da Ômega por dois anos. Informa-se que esse cliente era distribuidor e lojista, e que tais compras foram interrompidas devido às restrições de importações impostas pelo país sul-americano.

> Na verdade, nós participamos de uma, participamos de uma feira em São Paulo, em 9 de julho de 1999, nós fizemos o primeiro contato com o importador nessa feira, aí o contato foi evoluindo, em final de 1999, nos passaram um pedido, um contrato de fornecimento, e nós fazemos a primeira entrega em fevereiro de 2000. Aí, nós continuamos com esse cliente e fomos abrindo outros clientes. Esse cliente era distribuidor e lojista, é ele era da Argentina. (entrevista)

Para se ter idéia da magnitude do comércio exterior, alguns dados são elucidados. Em 2000, a venda para a Argentina representou 30% do valor produzido; em 2001, as exportações sofreram um acréscimo de 3%. Em 2002, representou apenas 2% da produção, voltando a crescer em 2003, quando se comercializou 10% da produção para outros países da América do Sul. Refletindo sobre quem ou o que mais influenciou a decisão da empresa de ingressar nas atividades de exportação, sublinha-se que ocorreram por força das circunstâncias, através da demanda espontânea de compradores.

> Na verdade não teve nenhuma influência forte para iniciar, foi oportunidade que houve na participação na Feira, o cliente nos visitou, gostou do produto. Então, não teve nenhuma influência, não era objetivo da empresa exportar tantos por cento, a gente não tinha nenhuma meta de exportação, nada definido não. (entrevista)

A variação da quantidade exportada é o evento básico da história de exportação e não gerou conseqüências no estilo, nas práticas de gerenciamento, na visão dos dirigentes quanto ao negócio, tampouco na concepção em relação à concorrência. Observa-se que as condições de entrada da Ômega Ltda. nas atividades de exportação são caracterizadas pela postura passiva e reativa, atendendo às demandas pontuais de exportação.

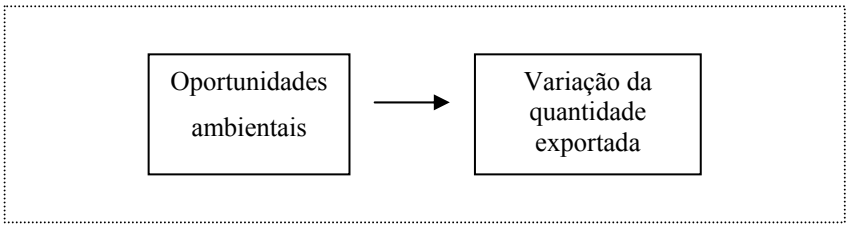

FIGURA 20 - Causa e evento da trajetória de exportação da Omega Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Ao ingressar e permanecer com as atividades de exportações, a empresa não formulou um plano de expansão para esse comércio. Metas de exportação não foram fixadas e não se incorporou uma capacitação organizacional em função dessas atividades.

8.4.3 A construção do conhecimento da Ômega Ltda. para operar internacionalmente

O rumo da empresa em direção aos mercados externos se deu de forma gradual, com as vendas para o exterior sendo vistas apenas como mais uma transação comercial, seguindo os moldes do que se realizava no mercado doméstico. O produto era o mesmo do mercado interno, e não foram exigidas alterações de forma a adequá-lo às preferências dos clientes. Também não se destacam diferenças no que se refere a preços e prazos de entrega. A experiência nesses cinco anos de exportações levou à conclusão de que não há diferenças entre os mercados.

> Não acho que não tem diferença entre mercado interno e externo. Qualidade é a mesma, preço só conversão, produto é o mesmo, prazo de entrega, ah, não. Por quê? No nosso caso aqui, funciona da mesma forma. A única coisa é que tem umas coisas burocráticas. (entrevista)

Ao se apreciar a evolução da empresa nas exportações, não são apontadas capacidades organizacionais ou de gestão específicas que permitissem tal desenvolvimento. A entrada nas exportações decorreu exclusivamente da demanda, e não houve modernização ou mudança no estilo de gerenciamento para que se pudesse evoluir nessas atividades. Entretanto, ressalta-se que, com a certificação ISO obtida em 2003, a empresa conscientizou-se sobre a importância da qualidade, havendo mudanças significativas na gestão do processo produtivo.

A trajetória nas exportações é relatada como uma experiência corriqueira, em que não se identificam grandes momentos de valorização da empresa, muito menos dificuldades constrangedoras junto aos mercados externos. Na avaliação dos seus dirigentes, a empresa possuía os conhecimentos necessários para ingressar e permanecer com as exportações, sublinhando que esse conhecimento refere-se a produtos compatíveis com as exigências dos consumidores.

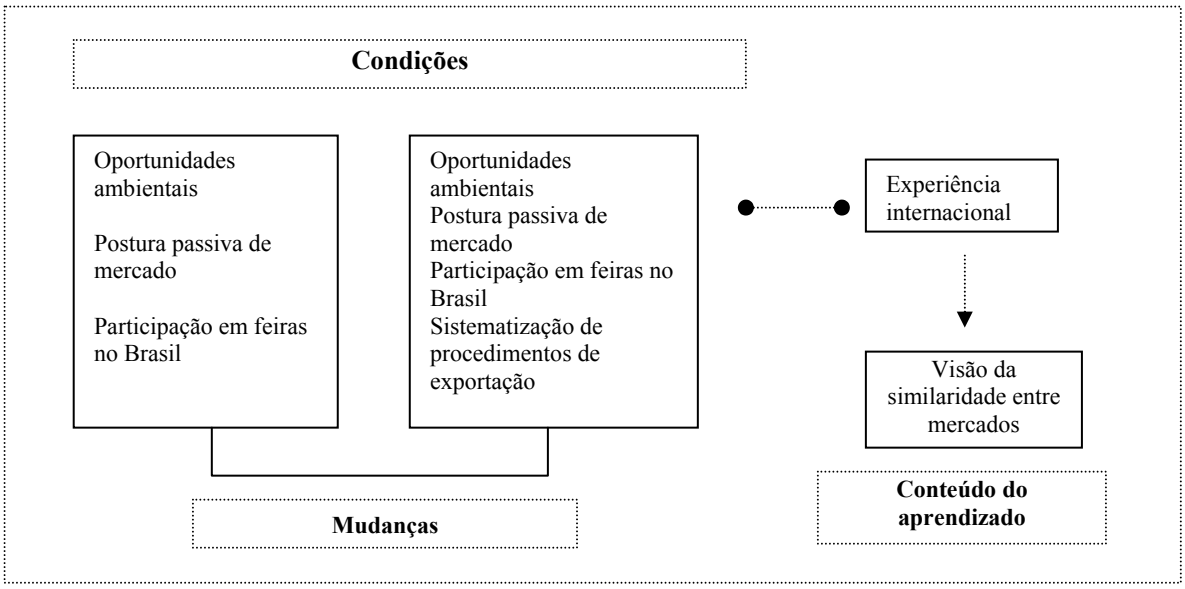

FIGURA 21 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Ômega Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Admite-se ser comum os clientes estrangeiros requisitarem modificações nas mercadorias, as quais são atendidas prontamente pela Ômega. Assim, em função das exportações, afirma-se que os dirigentes da Ômega se tornaram mais atentos ao mercado e promoveram mudanças no patamar de seus produtos, principalmente no que diz respeito à adequação do uso. Também passaram a ter uma visão mais critica da concorrência internacional.

> É, com as exportações... mudou assim, nós começamos a avaliar mais a, não só o mercado interno, mas, também a nossa atuação no mercado externo, e a atuação de outros produtores de calçados de outros países, no mercado brasileiro também. E assim, mudamos algumas coisas nos nossos produtos no mercado interno, porque a visão nossa do ambiente mudou. No produto, mudou a adequação do uso, algumas coisas na composição. (entrevista)

A postura dos dirigentes em ouvir a demanda dos clientes é vista como um facilitador para a aquisição do conhecimento de como operar internacionalmente. Também ressalta-se o apoio das entidades de classe como canais para aquisição de tais conhecimentos, uma vez que promovem treinamentos na área, e o incentivo à participação em feiras e missões internacionais. No tocante aos conhecimentos administrativos referentes às transações externas, são contratadas assessorias para a efetivação dos procedimentos alfandegários pertinentes ao comércio internacional. Cabe salientar que a Ômega não faz um monitoramento sistemático do mercado externo.

Assim, avaliando-se criticamente seu conhecimento de mercado, não se encabula ao assumir que pouco conhece dos mercados estrangeiros e de que não há formalização de procedimentos próprios para efetivar-se o comércio internacional. Na realidade, seus dirigentes não estão comprometidos com tais operações, uma vez que acreditam que a empresa possui flexibilidade suficiente para lidar com o mercado nacional. Ademais, as oscilações do câmbio têm desestimulado os investimentos nas exportações.

> Na evolução no mercado externo, eu acho que nosso comprometimento não alterou não. Na verdade, nós não temos um comprometimento com o mercado externo não. Porque a nossa empresa é considerada uma empresa pequena. Então, nós temos uma flexibilidade grande, o nosso produto é direcionado basicamente para o mercado interno, e nós temos a flexibilidade que, se tiver de diminuir a produção, aumentar, atender bem o mercado interno. E o mercado externo, principalmente por causa das variações cambiais, o mercado externo, às vezes, ele não é tão rentável quanto o mercado interno. (entrevista)

Ao apreciar quais práticas de gestão explicam a permanência das empresas do setor nas exportações, sublinha-se a importância do desenvolvimento dos produtos e do investimento em uma estrutura própria para as atividades internacionais. Desse modo, observa-se que não se vislumbra aumentar a participação das vendas externas sobre as vendas totais, pois o mercado doméstico é mais rentável do que o mercado internacional. O objetivo declarado da Ômega é o fortalecimento de sua marca no Brasil.

8.5 Apreciação comparativa das firmas 4, 5, 6, e 7

Tendo em vista os dados das firmas 4, 5, 6 e 7, apresentam-se, nesta seção, as conclusões de sua análise. O propósito é visualizar as similaridades e diferenças entre as empresas. Para isso, as conclusões são elaboradas contemplando-se os recortes, anteriormente utilizados nos capítulos anteriores, ou seja, o percurso da efetivação das estratégias de exportação das empresas e o ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos.

8.6 O percurso da efetivação das estratégias de exportação das firmas 4, 5, 6 e 7

A trajetória de exportação das empresas 4, 5, 6 e 7 refere-se a uma única natureza de percurso e a uma mesma estratégia de exportação. O movimento da trajetória é linear, e na retrospectiva da história de exportação não se revelam acontecimentos marcantes, capazes de diferenciar períodos ou fases desse desenvolvimento. Isto é, não foram identificados fatos ou sinais significativos que estabelecem marcos no movimento em direção aos mercados externos. A variação da quantidade exportada é a única natureza de evento que caracteriza o percurso inicial, e o desenvolvimento da trajetória de exportação é explicada em função das demandas espontâneas localizadas nas feiras internacionais do setor sediadas no Brasil. Desse modo, a trajetória de exportação é um acessório no desenvolvimento das empresas no mercado doméstico.

As condições iniciais da trajetória foram semelhantes para todas as empresas, apesar de a entrada no comércio exterior ocorrer em idades distintas de suas vidas. Sobressai como característica a postura passiva e reativa em relação às sinalizações de mercado. Passiva e reativa porque as empresas entram e se desenvolvem no comércio exterior, apenas atendendo às pressões das demandas espontâneas e das oportunidades encontradas no contexto institucional, sem desenvolver um plano para atuar nos novos mercados.

O comércio exterior se desenvolve em função da ambiência institucional favorável, como, por exemplo, mediante a valorização do câmbio. Assim, a entrada e o desenvolvimento nas atividades de exportação ocorrem sem objetivos de expansão em relação a tais operações; o incremento de tais atividades não foi capaz de disparar mudanças no âmbito da gestão das empresas. Também a visão dos negócios, do ambiente e da concorrência de seus dirigentes não foi influenciada pelo comércio exterior, a despeito de os dirigentes da firma 4 se tornarem mais atentos aos movimentos da concorrência, buscando ajustar as margens de lucratividade e custos e, na firma 7, promoverem mudanças nos produtos, principalmente no que diz respeito à adequação de uso.

Portanto, tendo em vista os dados das firmas 4, 5, 6 e 7, conclui-se que a permanência nas exportações dessas empresas decorreu do seguinte conjunto de causas: demanda e ambiência institucional favorável. Cabe salientar que essas causas atuam de maneira combinada, em que

a inexistência de uma delas influencia a continuidade do comércio exterior. O fato é que a participação no comércio exterior não disparou mudanças significativas na visão e no gerenciamento dessas empresas.

8.7 O ciclo de aprendizado das firmas 4, 5, 6 e 7

A entrada e o desenvolvimento nas exportações de todas as empresas não influenciaram a construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente. Isto é, as operações nas exportações não afetaram os recursos das empresas, a concepção em relação à gestão dos negócios ou a visão do ambiente e da concorrência.

Cabe destacar que, em todas as empresas, não houve a incorporação de capacitação técnico-organizacional para entrar e evoluir nas exportações, à exceção da firma 4, que promoveu um ajuste produtivo, devido às exigências das companhias de exportação. Esta empresa, para operar nos mercados externos, foi obrigada a adotar políticas de qualidade e aquelas referentes à otimização na gestão dos processos. A entrada e o desenvolvimento nas exportações mostraram a necessidade de se monitorar racionalmente o negócio, desenvolvendo métricas para o seu gerenciamento. Portanto, sobressai na firma 4 o fator de aprendizado relativo à medição de *performance*. Também a firma 7 desenvolveu procedimentos de racionalização do processo produtivo, ao obter a certificação da série ISO.

Contudo, tal certificação não se deu em função das exportações, mas da necessidade de se ter um posicionamento mais agressivo no mercado nacional. Nas demais firmas, não foram salientadas capacitações técnico-organizacionais que permitissem o desenvolvimento no comércio exterior. O eixo da sustentação nesses mercados é atribuído exclusivamente à aceitação de produto. Desse modo, ao se apreciar a evolução das empresas nas exportações, não são identificados novos atributos organizacionais, a não ser a incorporação de procedimentos administrativos para a efetivação do comércio internacional.

O comércio exterior está sob a responsabilidade exclusiva dos dirigentes, que contam, para a efetivação das vendas, com o suporte dos setores comerciais. Isto é, as empresas 4, 5, 6 e 7 não desenvolveram uma estrutura própria para as atividades internacionais. No ponto em que

se destacam os investimentos nessas atividades, evidencia-se a escassez de recursos destinados ao monitoramento ambiental e ao maior contato com o exterior. A aproximação com os mercados internacionais se restringe aos contatos nas feiras e eventos realizados pelas entidades de classe no Brasil. Cabe ressaltar que a comunicação com os clientes estrangeiros é facilitada nesses eventos, uma vez que disponibilizam tradutores e suporte de apoio a tais transações. Entretanto, não se constataram ações efetivas das empresas no sentido de estreitar os laços com os mercados externos. Um contraponto a essa regra é a firma 6, que tem propiciado a esses clientes visitas a sua fábrica, objetivando dar continuidade às transações comerciais já iniciadas.

Vale reiterar que, em todas as empresas, os dirigentes são os principais elos com os mercados internacionais, à exceção da firma 4, em que as vendas diretas são principalmente de responsabilidade da gerência comercial. No que se refere aos trâmites alfandegários do comércio internacional, a prática comum tem sido a contratação da prestação de serviços de terceiros. As empresas externalizam os procedimentos de comércio internacional e se restringem à produção da mercadoria e ao acompanhamento de sua colocação junto ao cliente.

Ao contemplar a aquisição, disseminação e retenção dos conhecimentos para operar internacionalmente, verifica-se que esse processo tem por ponto de partida a própria experiência da empresa, sustentada pela visão de seus dirigentes em relação às práticas internacionais. A experiência com o comércio externo levou-as à conclusão de que não há diferenças entre mercados brasileiro e estrangeiro. E de que o conhecimento indispensável a essas operações refere-se à qualidade do produto e a coerência entre preço, produto e público-alvo. As exportações são vistas como procedimentos burocráticos em que a empresa deve conhecer as exigências para se adequar às normas dos países de destino.

O que se pôde constatar é que, no ciclo de aprendizado rumo à expansão nos mercados externos de todas as empresas, há por um lado o reconhecimento dos maiores riscos do comércio internacional e a maior competitividade desses mercados; e por outro, a percepção de que o mercado doméstico é mais receptivo e apresenta remunerações mais vantajosas. Portanto, as atividades de exportação possuem importância secundária, e o comprometimento com o comércio externo é circunstancial. A determinação das empresas é não investir nos mercados estrangeiros.

9 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO INDEPENDENTES DA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL COMPLETO

Este capítulo apresenta e analisa os dados das empresas que seguiram um caminho de internacionalização relativamente independente de sua atuação no mercado nacional, cujas mudanças, ocorridas no âmbito da gestão, expressam o aprendizado integrado nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional.

Com o intuito de apreciar essa trajetória, organizou-se o presente capítulo em duas seções. A primeira seção apresenta os dados das firmas 8 e 9 individualmente, relatando a história de exportação de cada uma delas. Já segunda tem por objetivo proceder a uma análise comparativa, identificando as condições que estão associadas à permanência das empresas nas exportações e o ciclo de aprendizado presente da expansão nos mercados externos.

9.1 Firma 8 – A empresa Alfa Ltda.

A Alfa Ltda. é uma sociedade limitada, fundada em 1972, que atua prioritariamente no segmento de calçados de segurança. Localizada no estado de Minas Gerais, em 2005, contava com a colaboração de 768 funcionários diretos, os quais fabricavam cerca de três milhões de sapatos por ano, sob a direção de uma presidência e a colaboração de quatro diretorias (Diretoria Geral, Diretoria Administrativo-Financeiro, Diretoria Comercial e Diretoria Industrial). As exportações se iniciaram em 1999, e desde então o volume exportado tem crescido, sendo que, em 2004, totalizou 5% do valor produzido.

9.1.1 A história de exportação da empresa Alfa Ltda.

A retrospectiva da história de exportação da Alfa Ltda. indica dois momentos distintos. O primeiro compreende o período de 1999 a 2002 e corresponde aos contatos iniciais com os clientes estrangeiros, em que a empresa adquiriu experiência através das trocas internacionais. A segunda fase, que se desenvolveu a partir de 2003, é marcada pelas ações que

possibilitaram conquistar novos mercados, mediante o aprimoramento do produto e o desenvolvimento da gestão de exportação. Assim sendo, relata-se abaixo a história da empresa, identificando o caminho rumo aos mercados externos, bem como o processo de formação da base de conhecimentos para se operar internacionalmente.

9.1.1.1 Fase I - A aproximação com os mercados estrangeiros (1999-2002)

Antes das primeiras vendas diretas para o exterior, iniciadas depois de vinte e sete anos em que a Alfa Ltda. operava no mercado nacional, a empresa já havia realizado trocas com os mercados estrangeiros, efetuando operações via *trading*. Entretanto, foi por meio da importação de máquinas e equipamentos, que se travaram contatos mais próximos com os mercados internacionais, gerando conseqüências futuras para a evolução da empresa nesses mercados.

Na década de 80, visando conferir as inovações nos produtos que eram incorporadas pelo desenvolvimento tecnológico, os dirigentes realizaram a primeira viagem internacional para a Europa. Essa viagem veio reforçar a concepção de que, para a Alfa Ltda. obter maior produtividade, era necessário melhorar o produto, o que resultou na primeira importação de máquinas de injetar solas. A partir de então, com o apoio de um consultor *ad hoc*, foram feitas outras viagens ao exterior com o intuito de continuar observando as tendências mundiais.

> A primeira viagem nós fomos para Europa para conhecer aquilo que se fazia de calçado de segurança no velho continente. Que era o maior mercado dentro daquilo que a gente fazia, né? Nós fomos a primeira vez para conhecer. Para conhecer, a primeira, talvez a segunda, a terceira, a quarta. Nós fomos diversas vezes aprender, para conhecer, para ver tendências, para ver produto, especificamente, o que que se está fazendo mesmo. (entrevista)

A importação do novo equipamento tecnológico (máquina de injetar solas) corresponde à primeira evolução tecnológica da Alfa Ltda., que foi sendo atualizada nos anos subseqüentes. Na realidade, atribui-se o crescimento da empresa a uma evolução natural impulsionada pelas inovações incorporadas em seus produtos. Ao decidir por uma nova opção de tecnologia, adotando os calçados de poliuretano em substituição aos calçados de PVC, a empresa deu um salto de crescimento, permitindo maior produtividade.

> Nós nos vimos impelidos a adquirir equipamento para nós revolucionarmos, que seria uma máquina de injetar solas. Foi então que nós tivemos que importar uma máquina sem muita experiência, sem muito conhecimento da Tchecoslováquia. Na época era uma máquina de injetar solas de PVC. Então nesse período nós mais que dobramos o nosso pessoal. Uma outra fase que impulsionou foi sair do PVC e ir para poliuretano. Aí já foi uma revolução, ou seja, um calçado leve, um calçado, até então a gente falava calçados mais pesados. (entrevista)

As mudanças no produto trouxeram maior preocupação com o *design*, dadas as novas características de leveza do calçado. Daí surgiu a necessidade de readequação da estrutura produtiva para absorver a nova produção, bem como exigiu-se um aparato administrativo que fosse compatível com o crescimento que começou a se vivenciar. Simultaneamente às mudanças na tecnologia, houve maior descentralização e uma busca da profissionalização da gestão mediante a criação de diretorias, a formalização de procedimentos e do desenho da estrutura organizacional, culminando com a definição estratégica dos negócios.

> Aí, com o novo produto começamos a mudar de *design,* um *design* mais moderno, com solados mais leves, uma situação nova a nível de mercado. Com certeza a mudança no produto trouxe mudanças no perfil da empresa. Porque, digamos assim, nós começamos a colocar o poliuretano. Então, nós tivemos que mudar toda a estrutura da empresa, para poder absorver a produção do poliuretano, que era um produto revolucionário, era diferente. Então o crescimento da empresa, ela foi importante com essa evolução tecnológica. Porque ela foi assimilando o que tinha de melhor no mercado, colocando dentro dela e oferecendo ao mercado. Qual que é a razão disso? Qual que é o resultado, melhor dizendo disso? O crescimento. (entrevista)

Observa-se que o crescimento da empresa foi gradual, sem uma noção exata do rumo que se estava tomando. Em 1997, um dos sócios, aproveitando a oportunidade do seu curso de pós-graduação, visualizou o planejamento estratégico como resposta à determinação e vetor de seu crescimento. Elaborou-se o planejamento estratégico, definindo que uma faixa da produção seria destinada às exportações, o que reforçou as viagens feitas ao exterior com o objetivo de se conhecer o mercado internacional.

> Com as mudanças na tecnologia, houve uma descentralização. É lógico. Eu não vou falar que essa descentralização houve de uma forma, digamos assim, de uma forma estudada. Ela foi acontecendo, assim, à medida que você vai crescendo, você vai precisando de pessoas, você vai precisando de gerenciamentos. E eu tinha a oportunidade, eu estava fazendo naquela oportunidade o meu curso de pós-graduação. E eu peguei a oportunidade e falei: “Gente, a empresa precisa se planejar melhor, nós estamos crescendo, se a gente não fizer isso, a gente vai se perder”. Aí nós tínhamos que começar a planejar aquilo que a gente queria. Sim, foi a primeira vez que nós montamos a missão. Nesse planejamento estratégico, estava previsto que uma faixa da nossa produção seria exportação. (entrevista)

Ainda em 1997, ao participar de uma missão empresarial ao Chile, organizada por entidades de classe, realizou-se a primeira venda para aquele país, bem como travaram-se contatos diretos com clientes estrangeiros. Entretanto, o comércio internacional não evoluiu, nem mesmo nos dois anos posteriores, porque, quando o gerente de vendas retornava ao Brasil, o acúmulo de serviços fazia com que a viagem ficasse apenas em relatório. Não se dava continuidade às relações inicialmente estabelecidas, porque, além da inexistência de aparatos internos que pudessem suportar e dar continuidade às trocas comerciais com o estrangeiro, havia inconsistências e falta de adequação em relação aos produtos. Com isso, o envolvimento com as atividades que poderiam redundar na efetivação do comércio exterior era prejudicado, a despeito da definição estratégica estipulada.

Assim, a percepção quanto à necessidade de se adequar o produto já se manifestou nas primeiras viagens, levando a reconhecer que o mercado externo apresentava características muito peculiares em relação às exigências dos calçados. Do ponto de vista do gerente comercial, não bastava apenas essa constatação, fazia-se necessário entender precisamente as características desse produto e as exigências desses mercados. Por isso, quando viajava ao exterior, não ficava restrito às informações no âmbito das feiras e ou missões internacionais. Acreditava que a aproximação com os clientes era o passo decisivo para tal entendimento. Balizado por essa visão, visitava os clientes, distribuidores e revendedores.

Foi quando, em 1999, resolveu-se, sem a tutela das associações empresariais, aproximar-se mais efetivamente dos mercados externos. O gerente comercial da empresa Alfa Ltda. iniciou de maneira independente as suas viagens ao exterior, onde seus produtos passaram a ter melhor aceitação. Entretanto, ainda nessa época, não foram efetivadas as vendas esperadas, porque, apesar da aceitação do produto, faltava-lhe preço.

Em que pesem as vendas não realizadas, tais contatos geraram saldos positivos, uma vez que permitiram a aproximação concreta com os clientes, em especial com aquele que mais se almejava realizar trocas comerciais, “o maior fabricante de calçados do mundo”. Foi com o estreitamento dos laços pessoais que esse potencial cliente mostrou à Alfa Ltda. que produtos internacionais possuem particularidades em sua especificação.

> Ai eu voltei de novo sem ser em missão empresarial, bati em todas as portas, fui muito bem atendido de novo, todos gostaram, mais ainda faltou preço. Aí a gente não conseguiu vender ainda e esse cliente que eu falei, o maior do mundo, ele falou, oh, vamos estreitar essa relação de troca de amostra, troca de especificação técnica, adequação da norma, essa palavra é fundamental, você não entra num país se você não adequar.
>
> Ainda que os produtos pareçam iguais, mas têm particularidades que não são iguais, você tem que adequar com relação a algumas resistências laboratoriais que eles pedem, entendeu? Alguns países não podem ter materiais sintéticos, entendeu? Outros países, como que eu diria? Bem, cada país tem sua particularidade, então você teria que adaptar isso daí. (entrevista)

As especificações dos calçados de segurança de cada país variam muito, e a adaptação do produto requer tempo e exige testes específicos em laboratórios internacionais. Por isso, a efetivação de uma venda internacional não é algo rápido; em alguns casos, a sua finalização exige anos. A Alfa esperou e trabalhou com afinco, para, finalmente, após cinco anos de contatos, realizar, em 2004, o primeiro fornecimento ao cliente que mais desejava (o maior fabricante de calçados do mundo).

Observa-se que as condições de entrada da Alfa Ltda. nas atividades de exportação são caracterizadas pela postura ativa, em que se definiu um foco a ser perseguido. Os rumos da empresa em direção aos mercados externos são compostos basicamente de duas naturezas de eventos, as quais geraram conseqüências no percurso futuro das exportações e impulsionaram mudanças organizacionais no âmbito da empresa.

O primeiro evento diz respeito às sucessivas viagens ao exterior que reforçaram a concepção dos dirigentes de que a empresa não detinha capacitação suficiente, em relação aos produtos, compatível com os mercados internacionais. Tal percepção impulsionou os investimentos em tecnologia no sentido de equiparar a Alfa Ltda. aos fabricantes internacionais. O segundo evento diz respeito ao planejamento estratégico, que estipulou definitivamente que a empresa iria atuar nos mercados externos. Essa diretriz reforçou as viagens ao exterior, que, por sua vez, redundaram em aproximações com os clientes internacionais, permitindo o incremento das exportações. Também a partir dessas viagens percebeu-se a necessidade de adaptações ao produto, do longo tempo exigido para formar vínculos com os clientes estrangeiros.

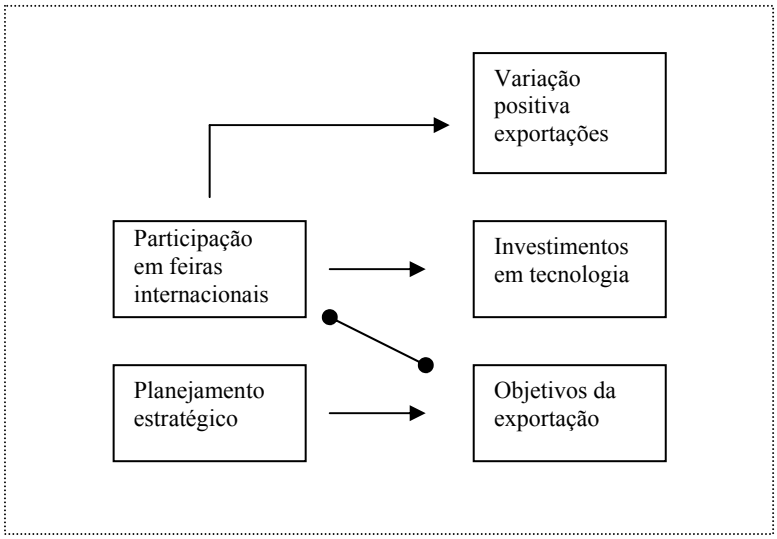

FIGURA 22 - Eventos da trajetória da Alfa Ltda., causas e conseqüências
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Desse modo, apesar de, na primeira fase da história das exportações, a Alfa Ltda. demonstrar liderança no mercado interno e dispor de produtividade para efetivamente entrar no mercado externo, teve que adaptar os produtos à demanda, o que implicou incorporar tecnologia, qualidade, desenho e matéria-prima condizentes com o mercado internacional.

9.1.1.2 Fase II - A conquista dos mercados externos (2002-2005)

A segunda fase da história das exportações é marcada pelas ações que possibilitaram efetivar as vendas para o exterior, abrindo e conquistando os mercados internacionais, mediante a incorporação de novas tecnologias de produção, aprimoramento do produto, mudanças na estrutura e maior qualificação profissional.

Em 2002, estruturou-se o setor de exportação, desvinculando-o da diretoria comercial. As atividades internacionais foram formalmente organizadas e passaram a se subordinar diretamente ao diretor geral da empresa. Os cargos desse setor foram delineados e os requisitos para suas funções foram definidos. Por exemplo, no que tange às habilidades do seu gerente, exige-se qualificação de curso superior em administração ou mercado internacional, bem como pós-graduação em *marketing.* Tais exigências parecem ser condizentes com suas atividades, que consistem basicamente na abertura de mercados nos países da América Latina e na coordenação geral do setor. Em 2005, além do gerente geral de exportações, o setor

contava com mais três assistentes de comércio exterior e um colaborador externo, responsável pelo monitoramento dos clientes europeus e americanos. É forçoso mencionar que o *turn over* da empresa é baixo. Em relação ao setor de exportação, todos os funcionários foram selecionados internamente e se capacitaram em curso superior de comércio exterior e no domínio de línguas estrangeiras mediante incentivos da empresa.

Cabe ressaltar que, anteriormente à organização da gerência de exportação, as atividades do comércio exterior eram fragmentadas em diferentes setores, não se realizando um controle mais efetivo do processo de exportação. Também não havia formalização e padronização de procedimentos, inexistindo um acompanhamento sistemático dos mercados. Com a estruturação da gerência de exportação, o tratamento da informação tornou-se mais objetivo, baseando-se em dados estatísticos. Foi estipulado um planejamento detalhado de como abordar e conquistar novos mercados, porque se considerou que a concorrência estava ficando cada vez mais acirrada, principalmente pelo fato de que os limites de atuação da Alfa Ltda. passaram a ultrapassar as fronteiras geográficas do Brasil.

Em função das exportações, a empresa foi certificada nas normas da série ISO, e incrementaram-se os treinamentos de forma a se obter maior conformidade de procedimentos. Além da intensificação dos treinamentos, a política de gestão de pessoas incorporou procedimentos mais rigorosos na seleção e contratação de pessoal, pois tornou-se explícito que a qualificação profissional propicia o desenvolvimento de uma mentalidade condizente com os mercados internacionais. Exportar significa estar atento aos detalhes, adequando-se às normas de países diferentes e às demandas particulares de cada cliente.

O fato é que os investimentos no comércio exterior reforçaram os eventos da trajetória da exportação da fase anterior. A intensificação das viagens ao exterior e a participação nas feiras internacionais geraram duas conseqüências significativas para a evolução da empresa nos mercados externos. Além da variação positiva das vendas, a aproximação com os mercados externos desenvolveu a concepção de que, a para Alfa Ltda. obter maior sucesso em suas transações internacionais, necessitaria realizar operações locais nos EUA e Europa. Em cinco anos de comércio com diferentes países, os dirigentes da Alfa Ltda. descobriram que “americano só compra de americano” (entrevista).

> Agora, se você vai para um mercado maduro, onde as pessoas sabem o que querem e já têm aquelas pessoas habituadas a fornecer aquilo. No mínimo, você vai ter que achar o caminho para se colocar nesse contexto. Então o que nós observamos, para o mercado maduro, como os Estados Unidos, por exemplo, o maior mercado do mundo e mesmo na Europa, você tem que mostrar a cara como se fosse uma empresa local. É o que nós estamos descobrindo nesses cinco anos de trabalho. Para esses mercados maduros nós temos que nos mostrar a esse mercado como uma empresa local. É o seguinte: americano só compra de americano.
>
> Então, nós estamos partindo agora com parcerias e que nós vamos estar mostrando a nossa cara Brasil/EUA. Para ver se a gente consegue crescer nesse mercado. Já são mercados maduros, eles não vão comprar de empresas no Brasil, que vão levar sei lá quantos dias para entregar, 60 dias pra entregar uma mercadoria. Eles querem atendimento de 48 horas no máximo. Então nós teremos a nossa empresa nos Estados Unidos, por exemplo, com estoque, com tudo. Com uma boa logística a gente quebra essa situação. (entrevista)

Com o intuito de fortalecer e crescer nos mercados dos EUA, a direção de Alfa está negociando parcerias internacionais, para que possa operar localmente nesse país. Em 2005, a Empresa iniciou tratativas com americanos, visando abrir uma distribuidora de seus produtos, o que pode vir a significar o aprofundamento de sua experiência internacional. Também depara-se com outras alternativas que têm sido analisadas, tais como propostas de diferentes países para que se produza com a marca dos clientes estrangeiros. Na realidade, não se definiu ainda qual das alternativas acima será adotada, porque não se tem um planejamento formal em relação a tais opções.

No entanto, mesmo com as dúvidas de qual caminho seguir, os dirigentes da Alfa Ltda. estão sensibilizados quanto à importância das exportações e ao maior envolvimento com as transações internacionais, buscando atingir uma meta de exportação, no ano de 2006, que represente 20% da produção global.

9.1.2 A construção do conhecimento da Alfa Ltda. para operar internacionalmente

Refletindo sobre os conhecimentos para se operar internacionalmente, imputam-se os resultados exitosos de exportação à modernização da empresa, destacando, como ações mais importantes, os investimentos em tecnologia e a qualificação profissional. Afirma-se que antes das exportações a Empresa não possuía conhecimentos suficientes para entrar no mercado externo. E de que foi necessária a capacitação produtiva para atender a demanda internacional, bem como orientação estratégica para efetivar tal objetivo.

Se, por um lado, as motivações da expansão para os mercados externos decorrem da orientação estratégica da empresa, por outro detecta-se a influência de atores externos que permitiram a aproximação com os clientes internacionais. De um lado, as entidades de classe ao propiciar a participação nas feiras internacionais, de outro, revela-se a importância de um consultor *ad hoc*, que incentivou e facilitou a capacitação técnica e organizacional da empresa. Advoga-se que foi por seu intermédio que a Alfa pôde desenvolver o conhecimento sobre o produto e a otimização dos processos produtivos. Cabe ressaltar que o referido consultor é um tcheco que trabalhou por mais de trinta anos em uma das maiores indústrias de calçados do mundo, tendo sido ele que favoreceu a intensificação dos contatos da empresa com o mercado internacional.

Para a Alfa Ltda. engajar-se efetivamente no mercado externo, teve que desenvolver uma visão de negócio sustentada no tripé qualidade, preço e atendimento, bem como necessitou quebrar os preconceitos culturais e geográficos em relação aos países de destino das exportações. Enfatiza-se que para isso buscou, e ainda tem buscado, o envolvimento de toda a empresa, mediante a realização de treinamentos que contemplam tanto os níveis gerenciais e administrativos como os níveis operacionais.

> Ah, você pergunta o que muda internamente? Muda que você tem que treinar as pessoas para fazerem aquele produto com aqueles valores. Isso não faz da noite para o dia, tem cinco anos e até hoje nós ainda estamos fazendo mudanças. Até hoje nós estamos nos preparando. Cada dia que você supera um obstáculo aparece um outro. Até que realmente você seja excelente, não sei quanto tempo vai demorar ainda. (entrevista)

O preparo para a Alfa Ltda. atuar no mercado internacional não ocorreu, preponderantemente, de forma harmônica. Admitem-se os erros, o esforço e a tensão desencadeada para sair de uma zona de conforto conquistada e consolidada por anos no mercado nacional, para uma outra que exigia novos procedimentos e uma nova visão. A disseminação de uma visão de exportação pela empresa não foi algo fácil e sem resistências. As resistências foram de naturezas variadas, indo desde as dúvidas quanto à importância e hora exata de se ter uma estrutura própria de exportação, passando pelas decisões de preços, até as dificuldades em introjetar os novos procedimentos de trabalho que se fizeram necessários na produção.

Foi necessário aceitar uma nova concepção do produto, que implicava diferenças de embalagem, de maior atenção às especificações técnicas, de incorporação de rotinas antes não

executadas na fábrica. Redundou também nas adaptações da matéria-prima, o que forçou outros parâmetros na relação com os fornecedores e, até mesmo, mudar as fontes de fornecimento. Por isso, "vender a idéia da empresa se adequar às exportações foi dificílimo" (entrevista).

> Primeiramente teve de haver uma quebra de paradigmas, o produto não é o mesmo do mercado interno, ainda que a concepção, o couro é o mesmo, a biqueira é a mesma e tudo mais. Há particularidades em relação ao desenho. Na construção civil nos países latinos, na Argentina, no Uruguai, eles são amarelos para o funcionário não ir com o calçado para casa. Então quando eu falei que tinha que construir um pano com o couro amarelo. Oh, isso não existe! Só que existe, ou você faz ou você não vende, entendeu? No Brasil, 100 % dos produtos são vendidos em saco plástico, na exportação a maioria é vendida em caixa individual, porque o cliente quer um *look* a mais no produto, uma etiqueta de uso e conservação. O mercado interno não paga e não exige uma etiqueta individual para cada calçado dando as características dele de condição e uso tudo mais. O mercado externo exige que tenha uma, uma etiqueta pendurada dando as instruções de uso, entendeu? (entrevista)

Os dirigentes entenderam que produzir para o mercado externo não era uma questão apenas de procedimentos técnicos de produção, mas que os funcionários visualizassem a importância e os motivos desses procedimentos. Uma maneira de trabalhar pressupõe a visão do como e do porquê daqueles procedimentos. Portanto, admitiu-se que empresas que lidam com exportação necessitam de treinamentos periódicos e de um quadro de pessoal que seja diferenciado em suas qualificações.

> É difícil porque o funcionário do piso de fábrica, ou mesmo um gerente do piso de fábrica, ele tem que sair das suas atividades conhecer um pouco da cultura do produto africano, do produto da Europa, do Canadá, que são 20, 30 graus abaixo de zero, o calçado tem que ser feito nessa estrutura, o da África 40 graus por dia. Então, para exportar, a empresa tem que trabalhar a mão-de-obra interna dela, porque o produto de exportação exige uma mão-de-obra diferenciada. Então, tem toda uma estrutura que é a produção como o todo. Todo o pessoal tem que estar envolvido, tem que ter um certo conhecimento, tem que ter uma cultura exportadora. (entrevista)

Ao entrar nas atividades de exportação, os dirigentes tornaram-se cientes da modernização organizacional exigida e de que, para se firmar em atividades de exportação, há que se promover um conjunto de visões e valores que se denomina de "cultura exportadora". Essa cultura implica aceitar as diferenças dos países que impõem especificidades e adequações aos produtos, bem como agilidade em atendê-las.

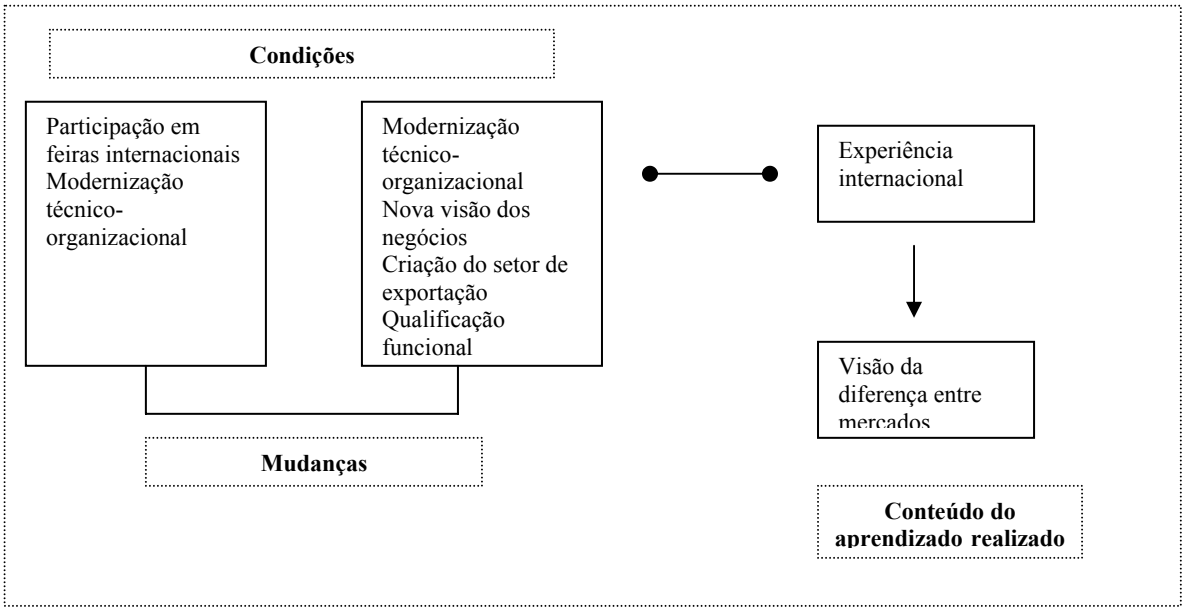

FIGURA 23 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Alfa Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Visando disseminar essa visão e alguns valores, tornou-se prática trazer os clientes estrangeiros para conhecer a Alfa Ltda. Também tem sido usual propiciar aos vários diretores viagens ao exterior, para que possam desenvolver uma visão conjunta dos problemas e especificidades encontradas junto ao comércio estrangeiro. É pelo contato face a face que se acredita possível compartilhar uma maior troca de experiências e informações, credibilizando a empresa tanto em relação ao público interno como externo. Com essas ações e práticas, afirma-se que a Alfa Ltda. tem conseguido reter o conhecimento de como operar internacionalmente, principalmente por ter incorporado a rotina de acompanhamento de todo o processo de venda externa, em que as viagens e contatos internacionais são documentados e discutidos nas reuniões interdepartamentais, que se tornaram mais freqüentes.

Desse modo, advoga-se ter aumentado o comprometimento com o mercado externo, uma vez que há empenho e investimentos em relação às metas de exportação. Crê-se que esse comprometimento decorra do envolvimento da direção, bem como da disseminação de uma nova cultura na empresa, que desenvolve a visão de ser mais competitiva. A expectativa é de que, no final de 2006, haja melhoria na *performance* das exportações, a despeito da política cambial brasileira, que impõe uma conjuntura desfavorável.

> Nós nos esforçamos para manter as exportações de forma contínua. Nos últimos três anos nós temos um crescimento nas exportações. Nós começamos no primeiro ano 1,5 %, 2 %. No outro ano nós mantivemos 2 %, 2,5 %. No final do ano, nos últimos três meses, já estávamos com 8%. Aí é aquilo que eu falo, para se manter no mercado externo é treinamento, é comprometimento, a gente tem procurado treinar, fazendo com que as pessoas se comprometam com este mercado externo. Voltado, novamente, pra esse tripé, preço, qualidade e atendimento. Então, se o mundo é globalizado, porque que você não vai estar exportando? Se o mundo é globalizado, você é cobrado, muito das vezes, de valores; se você não tiver, você fica fora do mercado, até interno. (entrevista)

Para permanecer no mercado internacional, acredita-se ser necessária a compreensão de que o mundo é globalizado e de que o mercado doméstico é ameaçado por essa globalização. Portanto, afirma-se que a manutenção das operações de exportação relaciona-se à capacidade de desenvolver a empresa no tripé preço, qualidade e atendimento sustentados em um conjunto de valores que respeita as diferenças e enalteça a capacidade de adaptação.

9.2 Firma 9 – A empresa Beta Ltda.

A empresa Beta Ltda. é uma sociedade limitada, coligada ao grupo empresarial RC, e atua prioritariamente no segmento de calçados femininos. Localizada no estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 1973, sendo a primeira empresa brasileira a operar exclusivamente com exportação. Em 2005, contava com quadro de pessoal formado por 2.448 funcionários diretos, os quais fabricavam cerca de 3.5 milhões de pares de sapatos por ano, dos quais 90% se destinavam aos mercados externos.

9.2.1 A história de exportação da empresa Beta Ltda.

A retrospectiva dos 32 anos da história de exportação da Beta Ltda. indica três momentos distintos. A primeira fase compreende o período de 1973-1984, em que se exploraram as oportunidades do contexto institucional brasileiro, sendo as vendas realizadas via agentes de exportação. Já a segunda fase durou 16 anos e refere-se ao aperfeiçoamento da gestão e da racionalização produtiva. Finalmente, a terceira fase, que se iniciou nos idos de 2000, diz respeito à redefinição do negócio. A partir dessa década, optou-se também por atuar no

mercado brasileiro, bem como comercializar com o estrangeiro mediante canais de distribuição mais diretos.

9.2.1.1 Fase I - O crescimento acelerado (1973-1984)

A primeira fase da história das exportações da Beta Ltda. remonta à sua fundação, em 1973, quando dois grupos do Rio Grande do Sul vislumbraram oportunidades de crescimento conjunto, tendo em vista os incentivos fiscais e benefícios oferecidos pelo governo brasileiro para as empresas exportadoras. A Beta Ltda. foi fundada por esses grupos com o objetivo exclusivo de exportar sandálias e tamancos para o segmento de *low market*. O comércio exterior se iniciou com os agentes de exportação. E a Beta Ltda. relacionou-se com o mesmo agente aproximadamente por 30 anos, o qual estava incumbido, via companhia, de representar os contratantes estrangeiros, bem como de exercer a supervisão direta sobre todo o processo de fabricação.

Embora o relacionamento com agentes de exportação alijasse a Beta Ltda. dos contatos mais diretos com os mercados externos, seus dirigentes não a restringiram a esses limites. Tais restrições foram compensadas mediante a participação do corpo diretivo e de seus funcionários em missões e feiras internacionais de calçados.

De 1973 a 1984, a trajetória de exportação é caracterizada por duas naturezas de eventos que geraram conseqüências futuras no desenvolvimento da empresa nos mercados externos. O primeiro evento diz respeito às participações em feiras internacionais e missões, em que os dirigentes, considerando o sapato italiano como o mais evoluído tecnologicamente, tomaram-no como referência de ideal e investiram anos consecutivos na fábrica, de forma a obter o aperfeiçoamento de seu calçado.

> À medida que nós fomos comprando, à medida que a gente ia visitar as feiras e os mercados e via equipamentos melhores, a gente ia adquirindo. O sapato italiano passou a ser o nosso, vamos dizer assim, o produto melhor elaborado, com mais tecnologia, com coisa desse tipo. E a gente vislumbrava a necessidade de aprender a fazer aquilo, e nós começamos a investir com esse incentivo que o Governo dava. Uma boa parte desse negócio, nós destinávamos dentro do nosso orçamento, um reinvestimento na melhoria da fábrica. (entrevista)

Concomitantemente aos investimentos na fábrica, vivenciava-se o segundo evento: o crescimento da demanda espontânea via agentes de exportação. Como conseqüência, em 1978, quando foi alcançada a marca de 3.000 pares diários fabricados, decidiu-se abrir uma filial em outra cidade do Rio Grande do Sul.

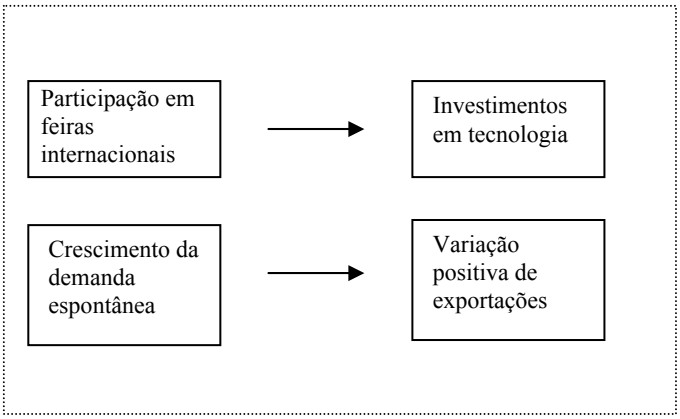

FIGURA 24- Eventos e conseqüências na primeira fase da trajetória de exportação da Beta Ltda. Fonte: Elaborada pela autora da tese.

À medida que a demanda crescia, os trabalhadores demonstravam dificuldades na execução de seu ofício. Então foi forçoso reconhecer a baixa qualificação de sua mão-de-obra, que manuseava equipamentos já sofisticados para a época. Ciente das dificuldades de seu quadro funcional e objetivando os ajustes necessários para a maior eficiência produtiva, o diretor geral da Beta Ltda. fez parcerias com várias entidades de formação profissional, tais como Sesi e Senai, para treinar o pessoal.

> De 1970 a 1980, a gente trabalhou muito no sentido de ajustar a fábrica de controlar a produção. Por quê? O que que aconteceu? Aconteceu tudo de uma forma muito rápida. Quer dizer, o americano veio, trouxe o pedido, a gente conseguiu responder, ele já dobrou no ano seguinte, triplicou no ano seguinte, a gente precisava criar mão-de-obra, preparar, treinar, e a gente começou a perceber que não se controlava o negócio.
>
> Aí, a gente começou... e ao mesmo tempo começamos a treinar o pessoal, tinha muita gente que vinha das colônias em busca de oportunidade, principalmente gente de minifúndios, onde os filhos dos donos da terra não conseguiam sobreviver da terra. Eles vinham para a indústria e não tinham capacitação. Então, começamos a criar mecanismos de treinamento, formação e, mesmo, formação de gestão industrial, de *lay out* do equipamento. Aí nós fizemos parceria com o Senai, Sesi, e começamos junto com esse pessoal. (entrevista)

Os investimentos em recursos humanos foram fundamentais para que a empresa entrasse na segunda fase das exportações. Também sublinha-se a importância da avaliação da concorrência. Mesmo no período da euforia de crescimento, percebia-se que a concorrência tendia a se acirrar. Acreditava-se que a posição da Beta Ltda. não era tão confortável no longo

prazo. Na realidade, o ambiente foi se tornando cada vez mais hostil. A partir de meados dos anos 80, a economia brasileira entrou em depressão. Empresas faliram. E o mercado internacional começou a se mover rapidamente. Coréia, Vietnã e Taiwan avançaram no segmento de calçados populares. Frente a essas turbulências, a Beta Ltda. migrou do segmento de preços baixos para uma faixa superior de produto, iniciando a segunda fase da história das exportações.

9.2.1.2 Fase II - O ajuste produtivo (1984-2000)

A segunda fase da história das exportações foi marcada pela mudança do patamar de qualidade do produto, em que se migrou para um produto com maior valor agregado. Essa fase refere-se à adoção de alguns programas de gestão, tais como os de qualidade, e certificação da série ISO 9000, bem como a elaboração do planejamento estratégico.

Também ocorreram mudanças na estrutura organizacional. Instituiu-se o departamento de custos e de modelagem. Além disso, implementou-se a redundância pela sobreposição de funções. Como resultado da horizontalização da estrutura organizacional, houve maior colaboração interdepartamental.

Nessa época, constatou-se que as economias internacionais estavam se movimentando muito rapidamente, obstruindo a estabilidade do fluxo do comércio da Beta Ltda. para praças já conquistadas. Os mercados de destino passaram a ser instáveis, alternando-se os fluxos de vendas, sem que fosse possível estabelecer um equilíbrio entre eles. As vendas da Beta Ltda. oscilavam.

Observando a trajetória de exportação, nota-se que esse único evento (oscilações de vendas) gerou conseqüências significativas. Disparou mudanças na percepção dos dirigentes, fazendo-os acreditar que a empresa deveria estar preparada para colocar o seu produto em qualquer parte do mundo. Assim, o mercado nacional se apresentou como uma alternativa para suas vendas. Contudo, as experiências anteriores da empresa controladora da Beta Ltda. pressionaram para que, naquela época, se permanecesse com o foco no mercado internacional e nas exportações.

> E aí também no Brasil era importante nós colocarmos. Mas a diretoria do grupo não concordava com a idéia de ir para o mercado interno, porque eles cresceram, nasceram para o mercado interno, se desenvolveram para o mercado interno e tinham uma dificuldade muito grande com as crises que aconteciam. Diversas vezes eles chegaram a momentos de fechar a fábrica, e depois reabria, passavam as crises, se ajustam, iam adiante. No Brasil, teve muitas crises... Com certeza. E com o período que nós tivemos que foi um incentivo significativo, aquela faixa de incentivo que nós tínhamos, suportava as turbulências como todas as coisas que aconteciam no mundo naquele período, entendem? (entrevista)

Relata-se que a controladora vivenciou períodos de muita turbulência no mercado brasileiro, que a castigaram com diversas crises, havendo, inclusive, fechamentos de fábricas. Por isso, ao se avaliar a ambiência brasileira, os dirigentes a consideraram mais instável do que o cenário internacional, o que os levou a optar pelo aprofundamento da experiência no mercado internacional. Nos anos 80, a Beta Ltda., em sociedade com um empresário francês, abriu um escritório próprio de comercialização na Europa. Tal parceria durou cinco anos, quando os dirigentes da Beta Ltda. desistiram do negócio, devido a desentendimento entre os sócios.

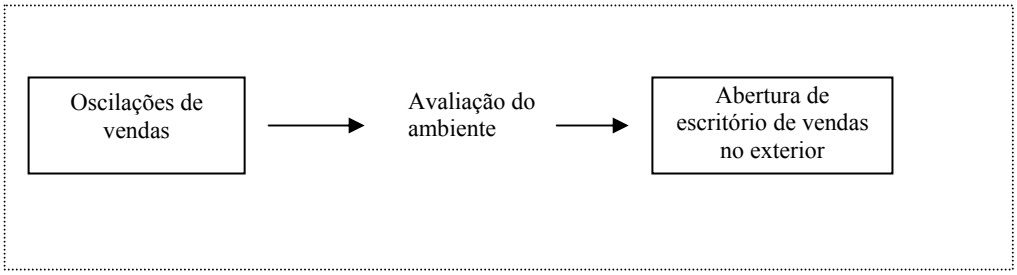

FIGURA 25- Eventos e conseqüências na segunda fase da trajetória de exportação da Beta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Em apreciação crítica desse período, pontua-se que foi um erro desistir da autonomia comercial ou do canal direto de vendas na Europa. Afinal, os incentivos para as exportações foram se perdendo ao longo dos anos, desaparecendo completamente em 2000. A elevação da carga tributária interna permaneceu, bem como as taxas de juros elevados. Mais recentemente, a desvalorização do dólar tem impactado seriamente o comércio exterior. Além das dificuldades impostas pelo contexto institucional brasileiro, sublinha-se o acirramento da concorrência internacional, enfatizando que a China não só consolidou sua posição como o maior produtor mundial de calçados, como tem aprimorado o patamar da qualidade de seus produtos, ameaçando os produtos brasileiros**.**

Embora o evento característico dessa segunda fase das exportações tenha sido a redução dos grandes pedidos, é forçoso reconhecer que a Beta Ltda. ainda se impunha no mercado externo.

Nos anos 90, a empresa adquiriu um curtume, buscando a integração vertical. E, em anos subseqüentes, abriu mais três filiais, duas no Rio Grande do Sul (1993 e 1995) e a outra em 1999, no estado do Ceará. Acredita-se que as melhorias no produto, a adoção de medidas de racionalização produtiva, os investimentos em tecnologia, a busca de equilíbrio orçamentário-financeiro e a capacitação de pessoal sejam os pilares do sucesso do negócio dessa fase.

9.2.1.3 Fase III - A redefinição do negócio (2000-2005)

A terceira fase da história das exportações da Beta Ltda. se iniciou nos anos 2000, quando o seu tradicional agente de exportação resolveu transferir grande parte de seus negócios para a China, contribuindo para que a Beta Ltda. procurasse novos canais de distribuição. Foi então que seus dirigentes decidiram redefinir a estratégia do negócio.

Em 2004, retomou-se a experiência de um escritório próprio na Europa com negociações e vendas sendo feitas diretamente na Alemanha, França e Espanha. No que diz respeito ao produto, a estratégia desenhada foi a de conceber e desenvolver amostras de um produto próprio, visando alcançar um novo patamar de qualidade de seus calçados. Para isso, engajou-se em uma rede internacional de *design*, possibilitando o acesso a estilistas estrangeiros.

> Nós temos a estratégia, é desenvolver a nossa própria modelagem, desenvolvimento de amostras, de produto, seja ele pesquisando na Europa, mas nós temos que ter uma oferta de produto, que até há pouco tempo, nós não tínhamos.
>
> Hoje sim, hoje nós temos um setor específico de *design,* mas que está vinculado em uma rede internacional, tá? Principalmente com a Itália, nós estamos interligados com programas, pela internet, onde está sendo mostrado vitrines, fotos de vitrines, do que está acontecendo. Então, com esse escritório que nós temos lá, estamos fazendo isso. Estamos contratando estilistas, estamos tentando desenvolver estilistas aqui dentro também, e fazendo a nossa própria amostra. E com essas amostras, nós estamos oferecendo a nosso *showroom* lá na, na... Alemanha. Estamos com 2, 3, 4 vendedores lá, Estamos com 2, 3, 4 vendedores lá, um nos Emirados, outros na Alemanha e França, e na Espanha tem outro. Então, com esse escritório, nós estamos vendendo diretamente para as lojas, não tem mais intermediário no meio. (entrevista)

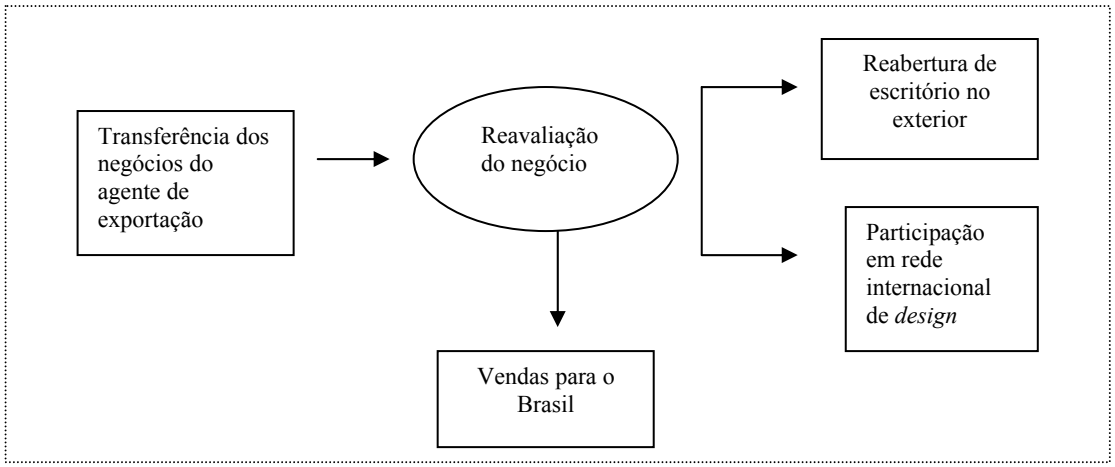

FIGURA 26 - Eventos e conseqüências na terceira fase da trajetória de exportação da Beta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Também optou-se por uma trajetória diversa daquela exclusiva de atuação no mercado externo. Em 2005, a Beta Ltda. passou a vender para o mercado nacional, atuando em duas frentes. A primeira refere-se à diversificação da produção. A Beta Ltda., mediante parceria com uma empresa americana, passou a fabricar tênis com marca estrangeira. A segunda frente diz respeito à manufatura de sapatos femininos de uma famosa grife nacional. Cabe ressaltar que, nessa década, procurou consultoria externa, que tem contribuído para que seus gestores promovam um estudo aprofundado sobre os pontos que devem ser modificados e melhorados. Levando-se em consideração as interdependências do contexto atual, têm-se analisado os fatores relacionados à capacidade de comercialização.

9.2.2 A construção do conhecimento da Beta Ltda. para operar internacionalmente

Refletindo sobre os conhecimentos da Beta Ltda. para operar internacionalmente, não há como deixar de reportar à história de sua fundação. Um dos seus grupos fundadores, aqui denominado AG, era um curtume que possuía uma fábrica de calçados. Em 1972, esse grupo decidiu ampliar as instalações dessa fábrica, construindo um prédio novo de 1.200m^2. Foi quando um dos clientes do curtume, o grupo RC, tradicional fabricante de calçados no mercado brasileiro, reconhecendo a qualidade de sua matéria-prima e a experiência na exportação de couros, propôs uma sociedade de forma a duplicar o capital investido nas instalações da nova fábrica por meio da alocação de máquinas e equipamentos. Assim, os grupos AG e RC fundaram a Beta Ltda., exclusivamente para exportar.

A Beta Ltda. nasceu com capacidade produtiva, conhecimento do produto, garantia de fornecimento de matéria-prima e atualização tecnológica. Também nasceu com uma gestão profissionalizada. À exceção das duas famílias que a formaram (grupo RC e grupo AC), o grupo gestor da Beta Ltda. foi todo constituído por profissionais recrutados no mercado.

Durante a primeira fase da história de exportação, admite-se que a cultura da empresa era industrial e que o conhecimento incorporado referia-se, basicamente, ao de fazer os sapatos. Tanto que não havia internalizado um departamento de *marketing*, nem mesmo de modelagem. Tais funções ficavam a cargo da empresa coligada, RC, que trabalhava intimamente com a Beta Ltda.

> Precisávamos do conhecimento só de produção. Nós não tínhamos departamento de *marketing,* nós não tínhamos modelagem. A empresa RC tinha um departamento de modelagem muito grande e muito bom. E eles vinham para cá, os modelistas vinham, quando, por exemplo, entrava um sapato novo, um tamanco novo na produção, eles vinham, ficavam duas semanas, alguns funcionários eram transferidos para cá, porque a empresa era deles, então, só sei que eles vinham, ajudavam, e nossa turma pega e faz. (entrevista)

Nessa primeira fase, a preocupação era a de ajustar a produção à demanda que crescia, visando potencializar os conhecimentos em gestão industrial. Para isso, buscou-se treinar a mão-de-obra, valendo-se das entidades de apoio ao setor. Também, já nesse momento, observa-se que alguns funcionários viajavam com os dirigentes para o exterior, o que contribuiu para facilitar a disseminação dos conhecimentos sobre o produto.

O conteúdo desse aprendizado refere-se à concepção de que havia diferenças relevantes entre o mercado brasileiro e o internacional. Os calçados europeus, quando comparados com os brasileiros apresentavam diferenças significativas, como, por exemplo, melhor qualidade de matéria-prima e durabilidade. Frente a essa constatação, investiu-se ao longo dos anos em tecnologia, de forma que os produtos da Beta Ltda. pudessem alcançar segmentos mais sofisticados do mercado internacional. Nesse sentido, para além do *background* do grupo controlador, a empresa foi adquirindo conhecimentos próprios que a conduziram e a qualificaram no mercado externo, de tal forma que se esqueceu do calçado nacional. A Beta Ltda. era 100% exportadora.

> Para a aquisição do conhecimento, a experiência de RC foi fundamental, transmitiram e, com tempo, tu vai criando afinidade, conhecimento próprio. Depois, naturalmente, participação nas feiras, todos os anos, sempre nós participamos de feiras de couros e calçados na Itália. Nós, sempre em nível internacional, nós estamos bem informados. Então, os mercados são diferentes. Sempre foi um princípio, o sapato exportado é material de primeira, o couro tem que ser melhor, a sola tem que ser melhor, o sapato tem que ser durável. E o mercado nacional nunca foi muito exigente.
>
> Assim, como o RC mandava 4, 5, meia dúzia de funcionários, cada exposição era visitada pelos principais fornecedores, equipamentos, curtume, de calçados na Itália, que era uma referência. Então, aquilo vai, foi-se adquirindo experiência no contexto. O sapato nacional, aquilo foi esquecido. (entrevista)

A segunda fase da exportação refere-se ao ajuste da produção e expressa os resultados dos investimentos anteriores em tecnologia e recursos humanos. Cabe ressaltar que tais investimentos foram incrementados, e o alvo da qualificação passou a ser o segmento gerencial. A formatação de um curso de pós-graduação *in company* ofereceu o instrumental necessário para desenvolver o pensamento sistêmico e trabalhar, de forma integrada, processos de mudanças e melhorias organizacionais. Acredita-se que, com tal curso, a empresa desenvolveu um *up grade* de gestão importante, pois não só foram modelados indicadores de *performance*, como possibilitou-se a construção de uma visão compartilhada dos negócios, envolvendo as diversas áreas funcionais com a estratégia da empresa.

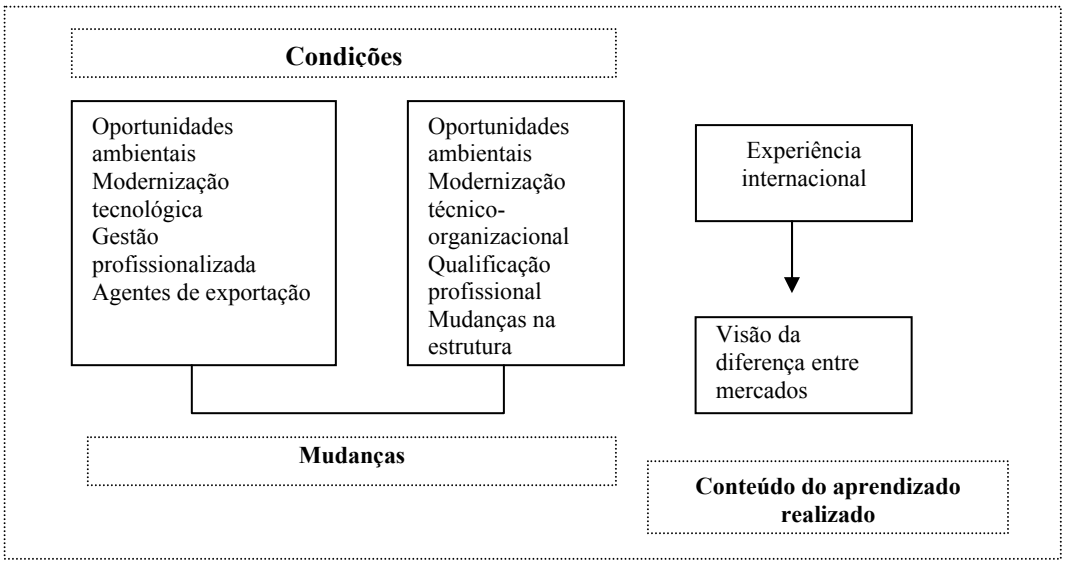

FIGURA 27 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Beta Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Ao se investir na qualificação profissional, pretendia-se um revigoramento dos recursos humanos, obtendo maior comprometimento e satisfação no trabalho. Assim, nessa época, a área de recursos humanos adotou as avaliações de desempenho pautadas em resultados,

instituiu a rotatividade de funções, bem como adotou uma política de incentivos à qualificação. Um exemplo dessa política refere-se ao custeio do curso superior e de idiomas para os níveis administrativos. Com essas medidas, fazia-se valer o baixo *turn over* de sua mão-de-obra, propiciando o crescimento das pessoas, ao mesmo tempo em que a empresa se desenvolvia.

> Eu tenho aqui, tinha a fábrica já, tinha 25 pessoas em nível de chefia, de... de supervisão, com formação superior. Então, a gente pegou esse grupo todo e montamos um currículo para capacitar esse pessoal a compreender o negócio sistêmico, de forma integral. A empresa, o negócio de ponta a ponta. Como é que se faz um negócio? Como é que se faz um negócio? A partir da idéia, depois dos recursos, depois da capacitação, e aí, finalmente, da parte da comercialização.
>
> Estabelecendo para cada cadeira, para cada matéria, uma melhoria dentro da fábrica, um ajuste dentro da fábrica, baseado no que aprendeu. Então, nós fizemos diversos trabalhos, como o trabalho de conclusão. Então, nós começamos a modelar indicadores, poucos indicadores, mas indicadores importantes. Que aí, estimulou, e tivemos que fazer mais engenharia, por exemplo. A parte de projetos. Daqui a pouco, seu negócio não era projeto, era RH, formação de pessoal. Então, a cada momento, a gente foi evoluindo, a gente foi percebendo pontos fracos que a gente tinha que ser desenvolvido, e aí, junto com isso, entendendo a necessidade de capacitar cada vez mais. (entrevista)

Em que pesem os investimentos em pessoal, que possibilitaram o desenvolvimento de uma gestão focada em resultados e promotora da qualificação profissional, ainda nessa segunda fase, a vocação da Beta Ltda. era basicamente sustentada pelos conhecimentos de produção. O foco do gerenciamento primava essencialmente pela redução de custos e inovações no produto a partir dos ditames dos agentes de exportação. Tanto que inexistia um setor de *marketing*, ficando o comércio exterior a cargo de sua controladora. Igualmente inexistia um setor de desenvolvimento do produto, sendo que o setor de modelagem instituído à época não se configurou como um espaço para o exercício da criatividade em produtos.

Já a terceira fase da história das exportações, diferentemente das duas fases predecessoras, caminhou no sentido de construir a capacitância em comercialização e em *design*. Esse percurso tem sido trilhado principalmente via formação de parcerias com grandes empresas estrangeiras e ou brasileiras, em que se aposta na complementaridade de funções.

Avalia-se que, com as parcerias firmadas, a Beta Ltda. não só aumentou o comprometimento com o mercado externo, ganhando acesso direto aos mercados estrangeiros, como viu serem-lhe abertas as portas do mercado interno, compensando as dificuldades impostas pela

desvalorização cambial, pelo acirramento da concorrência e pelo risco de inadimplência do mercado brasileiro.

> O comprometimento com o mercado externo aumentou, porque a exigência é natural. Aumentou. Mas o que acontece? O mercado interno passa a ser importante pelo tamanho que ele tem, pela dimensão que tem, e pelo momento que nós estamos vivendo, a gente sai fora do câmbio, e passa a operar com a moeda brasileira. Saímos fora também dessa forma do risco de pagamento, que, por exemplo, vender direto para lojista pequeno, é um problemão no Brasil porque a gente tem que ter um departamento jurídico fortíssimo para garantir que essas pessoas paguem.
>
> Então tem que ter uma estratégia de vendas de relacionamentos com eles de forma a poder controlar, porque o pequeno lojista, no momento que ele não consegue vender, ele fica inadimplente, não consegue pagar as contas porque ele tem pouco recurso. E vender para grandes lojas no Brasil é complicado porque o preço é muito, eles apertam muito, né? (entrevista)

Estima-se que a entrada no mercado interno, via parcerias, propiciou maior segurança aos negócios, não significando com isso que se tenha abandonado a determinação de atuar no exterior, ao contrário. Os dirigentes da Beta Ltda. continuam dispostos a investir nos mercados internacionais, ressaltando que "não se pode pensar, dicotomicamente, em mercado externo *versus* interno, pois existe um mercado que é único, o mercado global" (entrevista).

9.3 Conclusão do subgrupo trajetórias de exportação independentes da trajetória no mercado Nacional

Tendo em vista os dados das firmas 8 e 9, apresentam-se, neste subtópico, as conclusões de sua análise. Tal apreciação segue a lógica das análises anteriores, com a caracterização do percurso de efetivação das estratégias de exportação e do ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos.

9.3.1 O percurso de efetivação das estratégias de exportação das firmas 8 e 9

As trajetórias das firmas 8 e 9 demonstram um percurso, no qual a evolução das empresas no mercado externo seguiu um movimento marcado por mudanças seqüenciais e progressivas. Isto é, as condições iniciais, a seqüência das ações e seus resultados se entrelaçam com o passar do tempo.

No que se refere às condições iniciais das firmas 8 e 9, observa-se tanto diferenças como similaridades. A firma 9 nasceu para exportar, aproveitando as oportunidades concedidas pelo governo na década de 70. Já as exportações na firma 8 se fizeram presentes depois de vinte e sete anos de atuação no mercado brasileiro. Conforme visto, isso se deu no final da década de 90, quando os incentivos governamentais já haviam se esgotado. Apesar de as particularidades da idade e dos contextos institucionais da entrada nas exportações, notam-se, como condições similares, a postura ativa e o comportamento adaptativo das empresas em relação ao ambiente. Postura ativa porque entram nas exportações movidas pelos objetivos expansionistas de seus dirigentes, os quais estavam motivados pelo desafio e pelos ganhos que os mercados externos significavam. E comportamento adaptativo, uma vez que se adequaram às exigências de seus clientes e dos mercados. Isto é, as empresas buscaram moldar seus calçados e sua gestão produtiva aos padrões internacionais de qualidade e produtividade.

Duas naturezas de eventos caracterizam o percurso inicial da trajetória de exportação de ambas as empresas e foram gerados pelas mesmas causas, além de apresentarem as mesmas conseqüências para a permanência nas exportações. O primeiro evento diz respeito às viagens ao exterior dos grupos dirigentes, mais especificamente a participação em feiras internacionais e ou missões empresariais, que foram impulsionadas por sua orientação empreendedora. O contato internacional por meio dessas viagens propiciou a concepção de que o funcionamento dos mercados estrangeiros, em comparação com o Brasil, era bastante diferente, principalmente em relação aos produtos. Tal concepção desencadeou investimentos em tecnologia, o que permitiu às empresas mudar o patamar da qualidade dos calçados, de forma a se equiparar com aquilo que havia de mais desenvolvido nos mercados internacionais.

O segundo evento diz respeito à variação das quantidades exportadas. No caso da firma 9, o crescimento acelerado da demanda impingiu a adoção mais rigorosa das ferramentas de gestão e estimulou o senso de planejamento, levando-a a investir no treinamento de sua mão-de-obra. Já na firma 8, a variação da quantidade exportada colocou-lhe a possibilidade real de expandir seus limites de atuação, o que a impulsionou ainda mais a investir em tecnologia, bem como a incorporar objetivos de exportação na elaboração de seu planejamento estratégico. Desse modo, observa-se em ambas as empresas que, ao se adotarem rigorosamente os instrumentos de planejamento, reforçaram-se as decisões referentes às trocas comerciais com o exterior, impulsionando mudanças na estrutura organizacional, como, por

exemplo, a criação do departamento de comércio exterior para a firma 8 e os departamentos de custos e modelagem para a firma 9.

Observa-se que as condições iniciais da trajetória de exportação e as características das empresas foram se alterando paulatinamente, tendo em vista a conjunção das mudanças do contexto institucional e a visão dos dirigentes, que perceberam que a posição concorrencial de suas empresas não era confortável no longo prazo. Com essa visão, buscaram a modernização técnico-organizacional. Tanto a firma 8 como a firma 9 se comprometeram com o planejamento estratégico e com a gestão de resultados, visando equiparar suas empresas aos padrões das empresas internacionais, o que reforçou as variações positivas de exportação e sua permanência em tais atividades.

Desse modo, as mudanças que ocorreram no âmbito das empresas e em sua trajetória seguiram cumulativamente e em progressão no tempo. Entretanto, em relação à firma 9 observam-se redirecionamentos em sua trajetória de internacionalização. Constata-se que, na segunda fase da história de suas exportações, a abertura de um escritório próprio no exterior a fez vivenciar a possibilidade concreta de aprofundar a sua evolução no mercado internacional. Entretanto esse caminho não se desenvolveu em função das avaliações de seus dirigentes, que optaram por recuar, permanecendo com os canais antigos de distribuição realizados pelos agentes de exportação. O outro exemplo de redirecionamento desse caminho refere-se a sua atuação recente também no mercado brasileiro. Assim sendo, a progressão observada na trajetória da firma 9 apresenta pontos de inflexão, ou seja, o movimento da trajetória não ocorreu em sucessão linear e ininterrupta.

Cabe destacar que, em ambas as firmas, as mudanças ocorridas no perfil do gerenciamento não romperam o posicionamento adotado como fabricantes de calçados. A despeito de permanecer com essa mesma posição, ao longo de toda a trajetória de internacionalização, as firmas 8 e 9 parecem dispostas a atacar enfaticamente os mercados externos. A firma 8 demonstra tal disposição ao iniciar negociações com empresas americanas, visando abrir uma distribuição conjunta. Para a firma 9, tal disposição já expressa um comportamento efetivo, uma vez que se engajou em uma rede internacional de *design* e retomou a experiência de abertura de um escritório de vendas no exterior. Cabe salientar que a intenção da firma 8 em aumentar o seu comprometimento com os mercados externos, bem como as ações empreendidas da firma 9, nesses mercados, decorrem de fatores que se combinam. De um

lado, as avaliações estratégicas de seus dirigentes, que reconhecem a mudança do ambiente concorrencial em função da globalização da economia; de outro, a postura ativa da direção frente a essas ameaças, que sustentam os objetivos de expansão das empresas.

Assim sendo, conclui-se que a permanência nas exportações da firma 8 e 9 decorre de dois conjuntos de causas. Primeiro conjunto- construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação. Segundo conjunto: construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais integradas. Tendo identificado as causas que modelaram a permanência das firmas 8 e 9 nas atividades de exportação, apresenta-se a seguir a apreciação final em relação ao ciclo de aprendizado das duas empresas.

9.3.2 O ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos das firmas 8 e 9

A entrada nas atividades de exportação das firmas 8 e 9 exerceu impacto na construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente. O fato de as empresas tornarem-se exportadoras influenciou seus recursos no sentido de atender aos mercados estrangeiros. Isto é, as capacitações detidas foram modificadas em função da entrada nas exportações. Para as duas empresas, operar internacionalmente significa ser capaz de desenvolver-se no tripé preço, qualidade e rapidez de atendimento, sustentado em um conjunto de valores que respeita as diferenças e demonstra a capacidade de adaptação dos produtos. Apesar de a dinâmica do desenvolvimento dessa concepção ser diferente para as duas empresas, verifica-se que os resultados incorporados foram similares tanto nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional.

Em relação à dimensão estratégica, a concepção de que os mercados brasileiro e estrangeiro são diferentes manifestou-se já nos primeiros contatos diretos com o exterior, desencadeando ao longo dos anos a modernização tecnológica e os ajustes de produção, aqui denominados conhecimentos de produção. Ao longo desse processo, detecta-se a influência de atores externos, como os elementos que propiciaram a maior exposição da organização ao ambiente,

contribuindo para a aquisição e disseminação dos conhecimentos de como operar internacionalmente.

No caso da firma 9, o agente de exportação desempenhou um papel importante na incorporação dos procedimentos relativos à capacitação produtiva, uma vez que impunha normas, seja em relação às especificações do produto, seja ao processo de fabricação e às exigências no tocante a preços e prazos de entrega. Já na firma 8, sobressai o relacionamento com o consultor *ad hoc*, o qual contribuiu para que se desenvolvesse a otimização dos processos produtivos, bem como a aproximação mais efetiva com os mercados internacionais. Desse modo, observa-se que, no processo de aquisição e disseminação dos conhecimentos de produção para operar internacionalmente, tanto na empresa 8 como na firma 9, há a conjugação de fontes externas com a própria experiência da empresa, que se manifesta pelas viagens dos dirigentes. Isto é, a experiência própria da empresa, desenvolvida por suas práticas e ou herdadas de seus fundadores confluem com a experiência de outros atores por meio de práticas e tecnologias absorvidas.

Cabe destacar que os dirigentes foram os elementos centrais na elaboração do que significa desenvolver-se nos mercados externos, uma vez que foi pelo reconhecimento das fragilidades de suas empresas frente ao mercado internacional conjugado com seus anseios de expansão, que se optou por modernizar as empresas e expandir nos mercados externos.

Para tal expansão enfatizaram-se, em um primeiro momento, as modificações e transformações da qualidade dos produtos, através de investimentos na modernização técnico-produtiva. Tal modernização demonstra a primeira incorporação do conhecimento do que seja operar internacionalmente, possuindo como resultado a mudança no patamar do produto. Em ambas as empresas, observa-se que o escopo desse aprendizado refere-se à preferência pelo desenvolvimento de novos produtos e métodos de trabalho, cujo foco de valor está nos investimentos das atividades de produção.

A incorporação da modernização técnico-produtiva se deu gradualmente, implicando, para ambas as empresas, mudanças na estrutura organizacional, nas práticas organizacionais e no estilo de gestão. No que se refere às mudanças na estrutura organizacional, a criação do departamento de exportação pela firma 8 permitiu-lhe um contato mais intermitente com os clientes internacionais, em que o tratamento da informação tornou-se mais sistemático. Com a

criação desse setor passou-se a desenvolver uma memória em relação aos mercados estrangeiros, buscando contemplar a *performance* obtida em cada um deles. Desse modo, detecta-se a incorporação de dois fatores facilitadores do aprendizado: o monitoramento sistemático do mercado e as preocupações em relação aos *gaps* de *performance*. A preocupação com a *performance* também se expressa na firma 9. A criação do departamento de custos demonstra as preocupações com a definição de métricas para o aprimoramento da gestão.

Cabe ressaltar que ambas as empresas adotaram a gestão por resultados, incorporando a utilização de medidas para identificar desvios entre as metas almejadas de exportação e as quantidades efetivamente realizadas. Por meio da adoção do estilo de gerenciamento baseado em resultados, caminhou-se no sentido de adotar as avaliações de desempenho por resultado, bem como de desenvolver a perspectiva sistêmica, mediante a incorporação de uma nova mentalidade de negócios em todos os níveis organizacionais.

Nesse ponto, em que se busca desenvolver a habilidade dos funcionários e gestores para pensar em termos da interdependência da empresa em relação aos mercados externos e internos, tanto a firma 8 como a firma 9 investiram na educação continuada dos seus funcionários, destacando-se o custeio do curso superior ou cursos de pós-graduação para os níveis tático, administrativo e gerencial. Em relação ao nível operacional, intensificaram-se os treinamentos.

Deve mencionar-se que as mudanças promovidas no âmbito da estrutura e da gestão foram realizadas preservando o quadro de pessoal. Isto é, as duas empresas optaram por investir nos recursos humanos existentes, promovendo a ampliação do espaço ocupacional de seus funcionários. Observa-se que a qualificação profissional se destaca como um elemento valorizado pelos grupos dirigentes de ambas as empresas, ao sublinharem que a permanência nas exportações decorre da transformação da visão e de habilidades do quadro de pessoal, que deve entender a complexidade dos mercados globais.

Além dos treinamentos e dos incentivos à qualificação profissional, ambas as empresas buscaram envolver o conjunto da empresa com os mercados externos, promovendo viagens ao exterior de funcionários e gestores com vistas a desenvolver uma concepção compartilhada sobre o que significa operar nos mercados externos. Também detecta-se a busca de maior

integração dos setores a partir das reuniões conjuntas. O foco dessas ações estava em mudar os paradigmas existentes em relação aos produtos, incentivar a adesão do grupo ao entendimento das necessidades de adaptações dos produtos e estimular a habilidade para pensar em termos das interdependências dos ambientes doméstico e estrangeiro. A busca de incorporação do mecanismo do aprendizado referente à perspectiva sistêmica parece estar em realização nas duas empresas. A firma 9, com apoio de consultoria externa, vem repensando as capacidades de comercialização da empresa, levando em consideração o ambiente concorrencial e institucional. A firma 8 admite estar buscando a disseminação de uma visão internacional pela empresa que representa a valorização dos diferentes métodos e procedimentos relacionados às atividades de exportação.

Ao apreciar a evolução das duas empresas no mercado externo, o comprometimento com o mercado externo revela-se na elaboração de uma nova mentalidade de negócios promulgadas por seus dirigentes. Essa mentalidade significa assumir que as empresas são afetadas pelos movimentos globais da economia, sendo necessária a capacidade de colocar os seus produtos em qualquer parte do mundo. Tanto a firma 8 quanto a firma 9 aliam essa visão ao comprometimento com os mercados externos, o que parece contribuir para o aprofundamento de sua experiência internacional. A firma 8 avalia a possibilidade de abrir uma distribuidora nos Estados Unidos. Já a firma 9 já está presente na Europa com um escritório próprio de representação, bem como participa de uma rede internacional de *design*. Além disso, também firmou parcerias para atuar no Brasil.

Assim, o que se pode constatar no ciclo de aprendizado rumo à expansão nos mercados externos de ambas as empresas é que se têm incorporado os mecanismos de aprendizado referentes a uma postura e práticas de questionamentos permanentes em relação ao posicionamento nesses mercados. Nesse movimento, detectou-se que ambas as empresas têm reconhecido a importância da qualificação profissional como os propulsores do desenvolvimento de uma visão internacional dos negócios.

10 TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO INDEPENDENTES DA TRAJETÓRIA NO MERCADO NACIONAL E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL INCOMPLETO

A análise dos dados da pesquisa de campo revelou o caso de uma empresa que seguiu uma trajetória de exportação independente de sua evolução no mercado nacional, sem contudo implicar, no âmbito da organização, mudanças efetivamente integradas nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional. Isto é, o padrão de trajetória identificado se relacionou à aprendizagem organizacional de natureza incompleta, com mudanças potenciais na dimensão estratégica e efetivas na dimensão operacional.

A fim de contemplar a trajetória e essas mudanças, bem como visualizar integradamente o resultado da análise transversal dos dez casos, este capítulo foi organizado em três seções. A primeira seção relata o caso da firma Lambda Ltda. A segunda seção apresenta as conclusões analíticas em relação ao percurso de sua internacionalização e o ciclo de aprendizado realizado. E a terceira seção, procede a síntese da análise transversal dos dez casos, de forma a se contemplar o resultado dessa análise em relação às trajetórias de exportação e do aprendizado organizacional.

10.1 Firma 10 - A empresa Lambda Ltda.

A Lambda Ltda. é uma empresa familiar, fundada em 1972, que atua no segmento de calçados e bolsas femininos. Localizada no estado de Minas Gerais, em 2005, contava com a colaboração de 200 funcionários diretos, sob a direção de uma presidência conjuntamente com cinco diretorias (produção, compras, estilo, comercial, finanças). O comércio exterior iniciou-se em 2000, e desde então o volume exportado tem crescido, tendo totalizado, em 2004, 12% do seu faturamento.

10.1.1 A história de exportação da empresa Lambda Ltda.

A retrospectiva da história de exportação da empresa Lambda Ltda. indica dois momentos distintos. O primeiro compreende o período de 2000 a 2002 e corresponde à entrada nas exportações, fase em que a empresa não possuía objetivos definidos em relação às transações internacionais. Já a segunda fase, que se desenvolveu a partir de 2002, é caracterizada pela determinação dos dirigentes em investir nos mercados externos, buscando firmar parcerias com o exterior.

10.1.2 Fase I - A entrada nas exportações (2000-2002)

Antes das primeiras vendas diretas para o exterior, que se iniciaram depois de onze anos de operação no mercado nacional, a Lambda Ltda. não havia experimentado nenhuma aproximação com os mercados internacionais. O primeiro contato comercial ocorreu por acaso, em 2000, em São Paulo, quando participava de uma feira de calçados paralela a uma das maiores feiras internacionais realizadas no país. Ao receber a visita de duas brasileiras que possuíam lojas no Chile, foi efetivada a primeira venda para o exterior. A experiência se repetiu em anos posteriores, e novos clientes foram incorporados.

À época, desconheciam-se os procedimentos necessários para efetuar operações de exportação. As informações sobre comércio exterior foram adquiridas junto às empresas de outros segmentos de negócios e a concorrentes do ramo, que já possuíam experiência com essas transações. Na efetivação das vendas, a Lambda Ltda. foi cautelosa quanto aos procedimentos adotados, dando maior atenção à produção e a cuidados no embarque do produto. Desde então, optou-se pelo pagamento antecipado, uma vez que os volumes não eram grandes. Assim, nenhum imprevisto ocorreu, e as vendas foram realizadas sem percalços.

> As exportações iniciaram assim por acaso, foi em uma feira paralela à Francal. Fomos procurar ajuda para exportar com concorrente. Fomos perguntar como que faz isso, gente que já exportava e mexia em outros ramos, fuçando. A gente foi com muito cuidado achando e fazendo para não ter problema, né? (entrevista)

Observa-se que as condições de entrada de Lambda Ltda. nas atividades de exportação são caracterizadas pela postura passiva e reativa, em que a empresa atendia às demandas espontâneas, aproveitando-se do câmbio altamente favorável. A variação da quantidade exportada é o evento característico dessa fase, o qual gerou conseqüências na concepção que se tinha dos negócios e do ambiente concorrencial. Através das vendas para o exterior, o presidente da empresa observou que as exportações permitiam que a empresa alongasse o tempo útil de suas coleções, revelando-se um negócio lucrativo. Por isso, quando a Lambda Ltda. começou a participar das feiras internacionais de calçados localizadas no Brasil, seu comércio exterior foi incrementado.

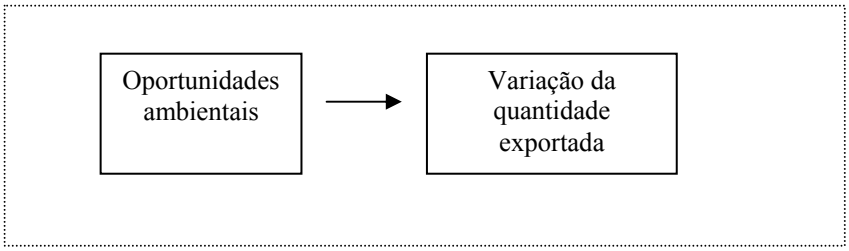

FIGURA 28 - Causa e evento da trajetória de exportação da Lambda Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Entretanto, o caminho trilhado nas exportações não foi capaz de mudar os valores da empresa. Também não houve necessidade de adaptação dos produtos para atender às exigências externas nem de alterações no gerenciamento e na estrutura para que pudesse engajar-se nas atividades de exportação. Ao avaliar o que possibilitou o desenvolvimento nas exportações, os investimentos em tecnologia, as práticas mercadológicas ou a gestão de pessoas não são vistas como dimensões significativas dessa evolução. Imputam-se o ingresso e o desenvolvimento do comércio exterior, exclusivamente, ao produto diferenciado e a sua capacidade de produção.

10.1.3 Fase II – A determinação de investir nas exportações (2002-2005)

A segunda fase da história das exportações revela-se um caminho inverso ao do verificado no setor, em que as empresas, frente às dificuldades impostas pela desvalorização do dólar, estavam abandonando o comércio internacional. Admite-se que a Lambda Ltda., diferentemente, está empenhada em investir no mercado externo.

> Então são dois momentos, um por acaso e na onda da exportação do câmbio altamente favorável. E agora é a busca do mercado realmente que a gente está indo atrás.
>
> Não, a empresa nesta fase não está mudando os procedimentos internos ou seus valores. Não. Os valores continuam os mesmos, a única diferença é que a gente está indo buscar mercados externos com algumas ações pontuais que a gente vai fazer agora. (entrevista)

Em 2002, com o aumento das exportações, decidiu-se criar, na diretoria comercial, um setor de exportação. Efetivou-se, no quadro de pessoal, o estagiário que auxiliava o presidente com os procedimentos relativos às transações externas. Assim, declara-se que, anteriormente a tal contratação, não havia uma estratégia definida para a exportação. Agia-se de acordo com as oportunidades construídas pela ambiência favorável. Quando, porém, o câmbio tornou-se pouco atrativo, pressionando no sentido de reverter as vendas externas, avaliou-se que tal problema poderia ser transformado em oportunidade.

A concorrência estava ficando muito acirrada. E isso era um fenômeno global. Os chineses estavam prospectando o mercado brasileiro. Tornou-se evidente que as exportações eram um caminho irreversível. Para essa avaliação contribuiu a participação nas feiras internacionais de calçados localizadas no estrangeiro, que se constituiu no evento característico dessa fase, trazendo mudanças na concepção que se tinha da concorrência e do posicionamento da empresa em relação aos canais de distribuição.

> Quer saber de uma coisa? A desvalorização do câmbio não é problema não! Isso é justamente uma oportunidade porque muita gente vai desistir por causa do câmbio desfavorável e aí a gente vai expandir mercado, aí nós vamos atrás do mercado. Por que... o que acontece? Tá todo mundo atacando, né? Porque eu tô falando, atacando, os Chineses estão vindo para o Brasil. Tá todo mundo prospectando o nosso mercado, tá todo mundo buscando o nosso mercado. Então vamos buscar o mercado deles também, vamos entrar na briga globalizado. (entrevista)

Se, até 2005, a comercialização se dava diretamente com atacadistas e com redes de lojas, percebeu-se a tendência de tais clientes de privilegiar os grandes volumes em detrimento dos pequenos fornecedores. Nesse aspecto, considerou-se que a China possuía maiores vantagens competitivas, principalmente nos mercados americano e europeu.

Foi então que, tendo em vista a escala de produção da Lambda Ltda., seus dirigentes avaliaram ser vantajoso migrar para os pequenos clientes, ou seja, para as pequenas butiques que compravam volumes mais reduzidos. Por isso, em 2005, engajaram-se em negociações com americanos, visando formar parcerias para a distribuição de seus produtos. Assim,

declara-se, como meta de exportação futura, o patamar de 25 a 30% do seu faturamento, cuja intenção estratégica é ampla, pretendendo comercializar produtos com, ou sem, a marca da Lambda Ltda.

10.2 A construção do conhecimento da Lambda Ltda. para operar internacionalmente

Refletindo sobre os conhecimentos para operar internacionalmente, imputam-se os resultados exitosos de exportação ao produto diferenciado. Os conhecimentos sobre como operar nos mercados externos foram adquiridos paulatinamente mediante as exigências do momento. Conforme surgia a necessidade, buscavam-se junto à *network* de relacionamentos pessoais as dicas de como proceder. Adquirir tais conhecimentos não foi algo muito trabalhoso. Uma vez estabelecidos o preço do produto e as formas de pagamento, praticamente se detém a base de discernimento para realizar o comércio exterior. Acredita-se que os conhecimentos para exportação estejam disponíveis publicamente. E de que o fator determinante para a inserção internacional seja o desejo dos dirigentes aliado a um produto compatível com as exigências internacionais de qualidade.

> Eu acho que, nesse negócio de adquirir conhecimento, não tem nada melhor do que o dia-a-dia, do que você está envolvido na prática do negócio e correndo atrás. O conhecimento sobre exportação não foi através de estudo, através de nada, foi no dia–a-dia e procurando saber como é que você procede quando aparece alguma coisa para fazer. Fazer o preço foi uma coisa que não me deu muito trabalho, foi simples. Fomos verificar como é que era realmente esses incentivos, e na arrumação do preço de vendas usou a mesma forma que a gente usa para fazer a arrumação do preço do mercado interno, porém tirando os impostos. Na verdade, a logística é toda do cliente. A única logística que nós temos que cuidar é da saída aqui até o porto, ou até o aeroporto. Aí, a partir do momento que saiu daqui, a logística é por conta deles. (entrevista)

A entrada nas exportações é relatada como uma experiência composta de episódios gratificantes que se seguiram nos anos posteriores. Clientes foram fidelizados, e a empresa conseguiu fechar negócios com o maior magazine do mundo, credibilizando o conceito de qualidade de seus produtos. A despeito de alguns fabricantes de calçados considerarem as exportações algo difícil, definindo-as como operações de vendas muito diferentes daquelas praticadas no mercado interno, a princípio, a Lambda Ltda. não se identificou com tal concepção. Os produtos que ela vende são os mesmos para ambos os mercados, não havendo desconformidades nos atributos exigidos pelos diferentes clientes.

> Momentos mais difíceis nas exportações? Não teve momento difícil para gente, porque na verdade começou com um negócio, um investimento que a gente já vinha fazendo para o mercado interno e apareceu. Aí nós vendemos para um dos maiores magazines da Inglaterra uma vez, vendemos. Isso é uma coisa... deixa para nossa marca, apesar de não ter sido com a nossa marca, mas a gente fala: "Mas o nosso conceito de qualidade é um conceito que vende em um dos maiores magazines do mundo." Então isso também faz com que a gente fique satisfeito e massageie um pouco o ego da gente. (entrevista)

Entretanto, a percepção da homogeneidade dos mercados foi sendo alterada. Ao participar das feiras internacionais de calçados, notou-se maior exigência em termos de qualidade e sofisticação dos calçados. Também observou-se que o diálogo com os estrangeiros era mais difícil, uma vez que não acatavam sugestões do fabricante. Percebeu-se uma indisposição no trato com o fornecedor brasileiro que se manifesta na autovalorização do próprio conhecimento ou da cultura local. Nesse sentido, teve-se que admitir que concorrer internacionalmente não era tarefa fácil para as empresas brasileiras, que tendiam a ter um produto intermediário entre o produto italiano e o produto chinês, além de não cumprirem contratos e prazos.

> Porque realmente a gente fala que não é, mas o mercado externo é um pouco mais exigente, realmente, tem um pouco mais de... Esse é um grande problema nosso, porque a gente está no meio do caminho, porque a gente não tem mercado interno que tenha capacidade de consumir o sapato usando os melhores materiais igual os italianos usam. É, a imagem nossa não é muito boa no exterior, a gente não cumpre prazo, a gente não cumpre contrato. Então todo mundo acha que não é um país sério. Agora, eu cumpro, sempre cumpri. A gente dá muita importância ao produto aqui dentro da empresa.
>
> A gente tá sempre buscando ter um tratamento melhor com os clientes estrangeiros, a gente tá procurando conhecer mais o cliente, tentar trazê-lo mais perto. Não é nada muito igual com o que gente tem no mercado interno não. O meu cliente de exportação, ele é meio diferente. Eles não dão muita abertura, eles já sabem mais ou menos o tipo do produto. Eles acham que a gente não sabe nada do mercado deles. Então quem conhece do mercado deles são eles, então eles não dão muita entrada pra você sugerir alguma coisa. (entrevista)

Avaliando-se em relação ao produto e ao cumprimento dos prazos, admite-se que o cuidado com esses requisitos é uma tônica da empresa. Por isso, não foram necessárias mudanças significativas na gestão para evoluir nas exportações. Por outro lado, tendo certeza da mudança do ambiente de negócios, a empresa aprimorou-se no tocante à estrutura, destacando a criação do setor de exportação. Também, sublinha-se maior exigência quanto ao desempenho. Para viabilizar um produto com maior diferenciação, exige-se dos setores de criação e desenvolvimento que sejam capazes de conceber produtos de forma cada vez mais criativa. Além disso, tem-se cobrado maior cuidado na produção, pois há procedimentos

próprios que devem ser seguidos quando se trata de produtos para o mercado internacional, tais como embalagens específicas e adereços na composição dos calçados.

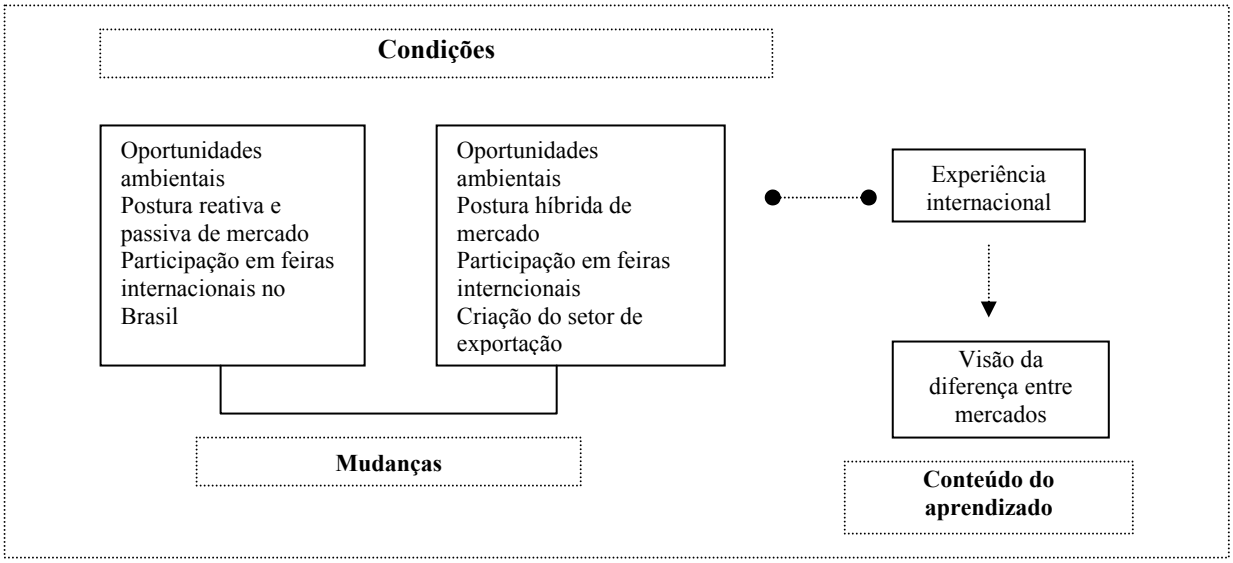

FIGURA 29 - Conteúdo do aprendizado realizado pela Lambda Ltda.
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

A conscientização da maior concorrência e da necessidade de se ater aos detalhes é estimulada na prática cotidiana mediante conversas e reuniões formais entre os diversos setores. Tais encontros cumprem o papel de uniformizar as informações quanto às exigências dos clientes, bem como estimulam maior integração do setor de produção com as áreas de criação e desenvolvimento. Desse modo, reconhece-se que lidar com o mercado externo exige um senso mais apurado em relação aos detalhes face aos procedimentos operacionais, bem como a capacidade de se adaptar às exigências comerciais de cada país.

Declara-se que a Lambda Ltda. procura cultivar relacionamentos no exterior. O principal meio de contato são os telefonemas e *e-mails* com clientes, em interações que são freqüentes, principalmente o encontro nas feiras internacionais, onde se trava uma relação mais próxima, inclusive compartilhando programas sociais. Nesse sentido, as feiras são vistas como espaços privilegiados no desenvolvimento de parcerias.

Apesar de se reconhecer a importância das feiras como promotoras dos negócios, a parceria que está sendo alinhavada nos EUA para a distribuição dos produtos da Lambda Ltda. foi construída pelos relacionamentos de amizade entre brasileiros e americanos. Um antigo amigo

do dirigente e também cliente da Lambda Ltda. mudou-se para os EUA, onde foi trabalhar em uma loja de calçados infantis, cujo dono é o potencial parceiro da empresa.

Ao se pretender firmar tal parceria, afirma-se que se faz necessária a aquisição de novos conhecimentos devido às condições dos pequenos compradores estrangeiros. Por exemplo, caso venha a firmar a parceria pretendida, torna-se condição executar todos os procedimentos relativos à distribuição dos produtos e ter um aparato de suporte no mercado de destino. O conhecimento em logística revela-se fundamental.

Em que pese o objetivo de aumentar a participação das exportações no faturamento da Lambda Ltda., não se sabe explicar, ao certo, o que mantém uma empresa operando no mercado de maneira ininterrupta do ponto de vista de sua gestão. Supõe-se que não haja uma explicação geral, cogitando que os motivos variam de empresa a empresa conforme a importância que se atribui aos mercados internacionais.

10.3 Conclusão analítica da firma 10

Tendo em vista os dados da firma 6, apresentam-se nesta seção as conclusões de sua análise, visualizando o percurso da efetivação de suas estratégias de exportação e o ciclo de aprendizado quando da experiência de expansão para os mercados externos.

10.3.1 O percurso da efetivação das estratégias de exportação da firma 10

A trajetória de exportação da firma 10 refere-se a um movimento linear em que as mudanças no âmbito organizacional ocorreram progressivamente. Isto é, as condições iniciais, as ações e seus resultados se desenvolvem paulatinamente e em seqüência. Na retrospectiva dessa história revelam-se sinais significativos que diferenciam o desenvolvimento da empresa nas exportações tendo em vista a noção do tempo.

São identificados dois períodos distintos na trajetória de exportação, os quais são marcados por duas naturezas de eventos. A variação da quantidade exportada é o primeiro evento que caracteriza o percurso inicial e é explicada em função das demandas presentes nas feiras nacionais do setor. As condições iniciais da trajetória são caracterizadas pela postura passiva e reativa em relação às demandas de mercado, sem que a empresa desenvolvesse um plano para atuar nos novos mercados.

O comércio exterior se desenvolveu em função da ambiência institucional favorável, em que se obtinham vantagens financeiras com a alta do dólar, sem que se deparasse com situações constrangedoras ou perturbadoras ao seu desenvolvimento. As exportações foram consideradas uma experiência exitosa para os negócios, credibilizando o conceito de qualidade da empresa. Deve ser destacado que a entrada no comércio exterior gerou efeitos na visão dos dirigentes sobre esses negócios, levando-os a acreditar na lucratividade de tais atividades, uma vez que permitiam alongar o tempo útil das coleções de calçados. Tal visão foi aprimorada com o evento subseqüente que marca a trajetória de exportação da empresa.

O segundo evento marcante refere-se à participação do dirigente nas feiras e missões empresariais incentivadas pelas entidades de classe do setor. Essa participação incitou o aprimoramento da concepção de negócios, uma vez que os dirigentes passaram a visualizar a concorrência sob o prisma da competição global.

Ao mesmo tempo em que se avaliava sob uma nova ótica o ambiente concorrencial, aumentavam-se as quantidades transacionadas no mercado externo. Observa-se que as condições iniciais de passividade e reatividade foram se alterando de acordo com a percepção que se tinha do ambiente e pelo incremento do comércio exterior.

Decidiu-se alocar recursos na contratação de um funcionário com competências específicas para a área. E, mesmo reconhecendo as dificuldades impostas pela desvalorização do câmbio, continuou-se acreditando no potencial das exportações. O comércio com o exterior não recuou frente às dificuldades impostas pela ambiência institucional, ao contrário. Os dirigentes perceberam que as restrições ambientais poderiam se constituir em oportunidades para sua empresa. A partir daí, começou-se a desenhar objetivos específicos para as exportações. A despeito de não se ter constatado a efetivação de uma estratégia deliberada para as

exportações, verifica-se a intenção em realizá-la e uma nova postura em relação ao mercado externo, que se traduz por uma orientação que se antecipa à demanda.

Assim sendo, constata-se que a permanência nas exportações da firma 10 decorre de quatro causas que são transformadas com o passar do tempo. A demanda espontânea e a ambiência institucional são as explicações iniciais para a entrada e desenvolvimento nas exportações. Entretanto, no tocante à continuidade do comércio exterior, parecem ceder lugar para a orientação empreendedora e para a construção de uma visão internacional. Desse modo, conclui-se que o conjunto de causas identificadas é conjuntural e se relaciona a contextos temporais específicos, sustentados pela visão dos dirigentes.

10.3.2 O ciclo de aprendizado da firma 10

A entrada nas atividades de exportação exerceu impacto na construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente. O fato de a firma 10 tornar-se exportadora afetou a concepção dos dirigentes em relação ao ambiente à concorrência. Para seus dirigentes, operar internacionalmente significa ser capaz de sustentar a empresa em um ambiente cuja concorrência global afeta o posicionamento conquistado no mercado doméstico. Entretanto, o desenvolvimento dessa concepção não se consubstancia em mudanças significativas nos atributos organizacionais, mesmo em se instituindo um setor exclusivo para tratar das exportações.

Apreciando os conhecimentos necessários para se operar internacionalmente, relaciona-os à capacidade de fabricar produtos compatíveis com as exigências de qualidade dos clientes e cumprimentos de prazos. Em relação a tal capacidade, não se ressaltam indicativos concretos em transformações no estilo de gestão, ou nos recursos organizacionais para se desenvolver nos mercados externos. A experiência própria da empresa junto aos mercados externos leva a reconhecer a sua capacidade de atender aos mercados internacionais, sem, contudo, implicar um movimento de questionamento dos conhecimentos retidos.

O dirigente principal se constitui no elo exclusivo com os mercados externos, utilizando de seus relacionamentos formais e informais como as principais fontes de aquisição do

conhecimento sobre operar internacionalmente. Ao se engajar ativamente para conhecer os mercados estrangeiros mediante a participação nas missões e feiras internacionais no exterior, o dirigente acabou por reconhecer que os mercados brasileiros e estrangeiros são diferentes. Também percebeu que empresas com o porte da Lambda Ltda. poderiam obter vantagens competitivas no mercado internacional desde que atuassem junto a pequenos clientes. O seu conhecimento de mercado modificou, mas os recursos detidos pela empresa destinados a explorá-lo mais ativamente não se transformaram, nem se traduzem nos mecanismos. O monitoramento sistemático do ambiente, as medidas de *gaps* de *performance*, ou as métricas para medir as atividades correntes não foram identificados como práticas da organização.

O conhecimento sobre o que é operar internacionalmente pertence ao indivíduo (dirigente), que tenta disseminá-lo por atitudes de convencimento na organização, em conversas e reuniões formais entre os diversos setores da empresa. A criação do setor de exportação é uma tentativa de efetivação desse conhecimento em uma dimensão mais coletiva. Contudo, ainda não dá mostras de disponibilizar publicamente o que seja operar no mercado externo, ampliando a base de conhecimentos dos membros organizacionais.

À medida que se aumentou o contato com o mercado externo, os dirigentes se sentiram motivados a aumentar o comprometimento com tais mercados, uma vez que para eles as exportações se configuram como uma necessidade, uma alternativa para diminuir a sazonalidade de suas vendas. Essa motivação, aliada a uma visão de concorrência acirrada, tem permitido vislumbrar uma outra etapa na trajetória de exportação, qual seja a de mudar os canais de distribuição, atuando de forma ainda mais direta no exterior, ao comercializar com pequenas butiques. Apesar de ainda não se ter concretizado tal intenção, a mesma se coloca como algo real e factível do ponto de vista de seus dirigentes, afirmando a disposição de permanecer atuando internacionalmente.

Desse modo, o que se pode constatar no ciclo de aprendizado da firma 10 rumo à expansão nos mercados externos é que, a despeito de não se terem incorporado os mecanismos de aprendizado que dizem respeito a uma postura e práticas de questionamento permanente dos recursos das empresas em seu posicionamento competitivo, tem-se vislumbrado aproximar-se dos mercados internacionais e permanecer nas exportações modificando os canais de distribuição. Portanto, o aprendizado verificado situa-se basicamente no nível estratégico, sem, contudo, ainda implicar mudanças significativas no nível organizacional.

10.4 Síntese da análise transversal dos casos das dez empresas pesquisas

Tendo em vista a apresentação e análise dos dados dessa pesquisa, faz-se pertinente explicitar o que demonstra a análise transversal dos casos, tendo em vista o fenômeno da trajetória de internacionalização e do aprendizado organizacional. Assim sendo, esta seção tem por objetivo sintetizar os principais resultados da análise transversal.

10.4.1 Resultados da análise transversal dos casos

Conforme visto na análise dos casos, puderam ser identificados dois grandes grupos de padrões em relação aos fenômenos da trajetória e do aprendizado organizacional. O primeiro padrão refere-se às trajetórias de exportação, em que as condições iniciais, a seqüência das ações e as condições finais são similares para conjuntos de empresas. O segundo padrão relaciona-se aos tipos de mudanças organizacionais que ocorreram ao longo das trajetórias de internacionalização e que correspondem teoricamente ao aprendizado completo (alinhamento de mudanças nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional) e ao aprendizado incompleto (mudanças em uma ou duas das dimensões estratégica, sistêmica e operacional).

No primeiro padrão constatam-se dois grandes clusters de trajetórias. O primeiro cluster refere-se às trajetórias de internacionalização que foram influenciadas pelo mercado nacional, uma vez que percebeu-se que o movimento das firmas no mercado externo era decorrência do seu desenvolvimento no mercado brasileiro. Portanto, pode ser denominado de "trajetórias de internacionalização impulsionadas pelo mercado nacional". Cabe salientar que tal cluster corresponde às trajetórias das firmas 1, 2, 3, 4, 5 ,6 ,7, estando portanto relacionado tanto ao padrão de aprendizado do tipo completo como do tipo incompleto.

O segundo cluster é intitulado de "trajetórias de exportação não impulsionadas pelo mercado nacional" ou " trajetórias independentes do mercado nacional", e corresponde na análise, aos casos das empresas 8, 9 e 10. Tal classificação não significa que o ambiente nacional seja inexpressivo no desenvolvimento da trajetória de exportação dessas empresas, mas que o seu peso não é tão preponderante como no primeiro cluster, o que significa que há mais

independência das empresas em relação ao ambiente doméstico. Vale realçar que também nesse cluster, viu-se relacionar à trajetória o aprendizado completo e incompleto, conforme ilustrado na figura 30.

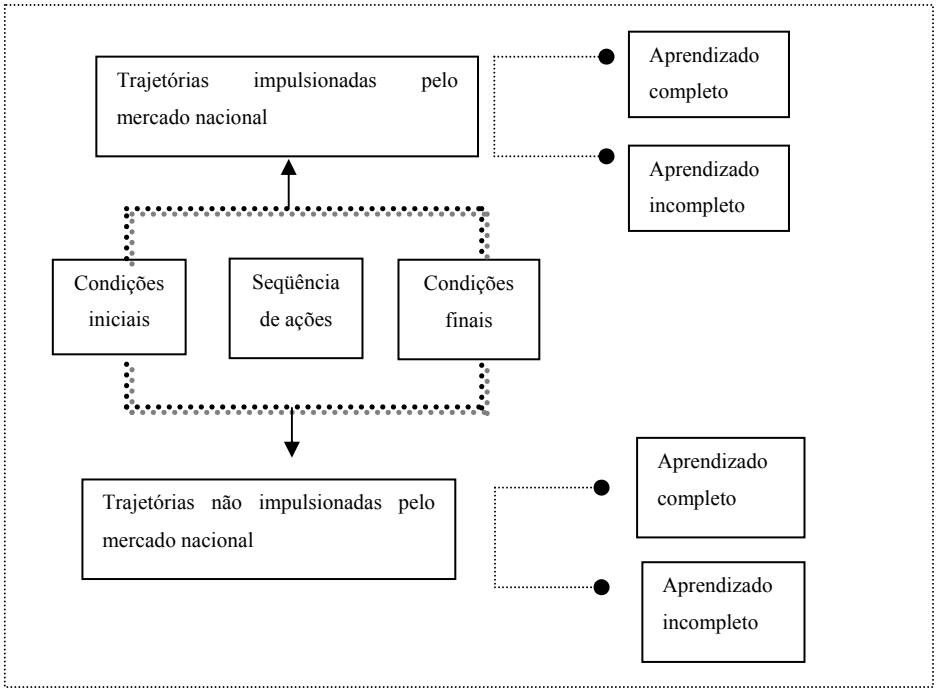

FIGURA 30 – Padrões de trajetórias e o aprendizado organizacional associado
Fonte: Elaborada pela autora da tese

Em relação ao primeiro cluster, "trajetórias de internacionalização impulsionadas pelo mercado nacional", observaram-se dois subgrupos que se desenvolveram tendo por referência a noção de tempo presente nos relatos e sua relação com as mudanças organizacionais. O primeiro subgrupo refere-se a trajetórias de exportação com rupturas. Observou-se que essa trajetória é composta por dois caminhos distintos, em que o primeiro foi rompido, e uma nova opção foi feita em relação ao comportamento internacional, inaugurando uma segunda trajetória. Nessa ruptura o tempo operou como o demarcador dos dois trajetos, sendo que os atributos e ou mudanças organizacionais são distintos em função desse tempo. Exemplos dessa trajetória são as firmas 1 e 2. Já o segundo subgrupo é a "trajetória de exportação marcada por continuidade", ou seja, trajetórias sem ruptura, em que o caminho da internacionalização seguiu em progressão contínua, com mudanças organizacionais ocorrendo cumulativamente com a trajetória, como por exemplo demonstram os casos das firmas 3, 4, 5, 6 e 7. Cabe ressaltar que nas "trajetórias não impulsionadas pelo mercado nacional" não se

encontraram rupturas no caminho das empresas 8, 9 e 10, isso implica que as mudanças organizacionais também ocorreram progressivamente com a trajetória.

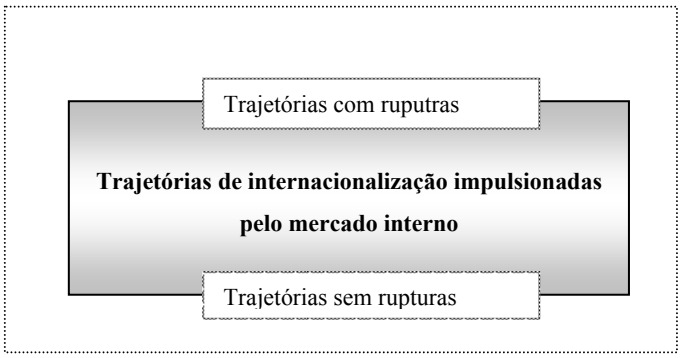

FIGURA 31 – Subgrupos de trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Para além das tipologias acima descritas, verificou-se que as causas que mantêm as empresas exportando continuamente mudam ao longo do tempo, portanto são conjunturais e específicas a determinados contextos históricos. Em relação ao aprendizado, observou-se que o tipo completo (integrado na dimensão estratégica, sistêmica e operacional) não se relacionou diretamente ao tempo de exportação, e sim à construção de uma visão estratégica das empresas em relação aos mercados internacionais, como bem demonstram os casos das empresas 1, 2, 3, 8, e 9. Essas cinco empresas deram mostras de terem, ao longo da internacionalização, modificado o seu conhecimento de internacionalização (capacidade de engajar-se nos mercados internacionais), e do conhecimento do mercado internacional (compreensão dos clientes, competidores e das condições de mercado) pela incorporação das práticas de aprendizagem (adoção de práticas que valorizam a melhoria permanente).

Cabe destacar que essas empresas (1, 2, 3, 8 e 9) têm adotado outras formas de internacionalização além das exportações, o que demonstra o seu aprofundamento no mercado externo. Desse modo, há indicações de que, realmente, a incorporação das práticas de aprendizagem é fator que parece permitir avanços na internacionalização. Contudo não implica necessariamente mudanças culturais, como bem demonstra o caso da empresa 3. Portanto, a relação entre profundidade do aprendizado e aprofundamento no mercado internacional não permitiu apreciações mais conclusivas.

A empresa 10 é um outro exemplo que corrobora, por um lado, o resultado pouco conclusivo no que diz respeito à relação entre profundidade do aprendizado e maior inserção no mercado

internacional (aprofundamento internacional). E por outro, ratifica a visão estratégica como um dos elementos fundamentais para a permanência nas atividades exportadoras. Assim sendo, observa-se dois grandes tipos de permanência nas atividades exportadoras. Por um lado, empresas que se sustentam no mercado pela visão estratégica em relação aos mercados internacionais (firmas 1, 2, 3, 8, 9 e 10) e por outro, empresas que continuam operando com exportações, mas sem incorporar tal visão.

Ainda, em relação ao aprendizado organizacional, pôde-se perceber que, em função das exportações, as empresas passaram a reconhecer a importância da qualificação profissional e em muitos casos , como nas firmas 1, 2, 3, 8 e 9, desencadearam práticas que visam o desenvolvimento e maior aperfeiçoamento de seus funcionários.

Para as firmas, 1, 2, 8 e 9 o maior contato com os mercados internacionais despertaram-nas para a necessidade de solidificar internamente a concepção de que as empresas se situam em uma esfera de atuação internacional. Para isso, têm fomentado um conjunto de valores que são descritos como: respeito às diferenças entre mercados, capacidade de atendê-los mediante flexibilidade nos produtos, seriedade no atendimento, e constância nos compromissos internacionais.

Já as empresas de aprendizado incompleto, as quais promoveram mudanças apenas no nível operacional não se apresentaram sensíveis à importância da qualificação profissional, bem como às ameaças da competição internacional. Para as empresas, 4, 5, 6 e 7 não há diferenças entre o mercado nacional e internacional, sendo que a participação no comércio exterior não disparou mudanças significativas na visão do que molda o sucesso organizacional e nas práticas do gerenciamento do negócio. Já a empresa 10 a qual demonstrou mudanças na visão estratégica, apresenta-se incorporando uma nova visão do mercado internacional, sem contudo, demonstrar práticas constatadas de aprendizagem.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cinco capítulos anteriores contemplaram os dados da pesquisa e sua análise, que foi realizada a partir de três recortes. Os dois primeiros recortes, recorte macro e meso, privilegiaram o conhecimento da indústria calçadista brasileira em relação à conformação de sua estrutura de mercado e dos padrões de inserção internacional. Já no terceiro recorte, abordou-se o comportamento de internacionalização de dez empresas que exportavam de forma contínua, reconstruindo a narrativa de suas trajetórias.

Com essa análise procurou-se explicar o que conduz à continuidade nas atividades exportadoras, bem como o desenvolvimento do comportamento internacional das empresas da indústria calçadista brasileira. Assim sendo, o presente capítulo tem por objetivo discutir criticamente os resultados da pesquisa e seus alcances. Para cumprir tal propósito, foi organizado em duas seções. Na primeira, resgata-se o quadro teórico-metodológico, sintetizando os resultados de pesquisa e elencando suas principais implicações teóricas. Posteriormente, na segunda seção, reconhecem-se as limitações deste estudo enquanto trabalho científico. Por fim, perspectivas para investigações futuras são sugeridas.

11.1 Os resultados de pesquisa e suas implicações teóricas

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, constatou-se que, apesar da grande aceitação dos modelos comportamentais no conjunto da literatura sobre internacionalização (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; FORSGREN, 2002) e do reconhecimento da maturidade desse campo teórico (LEONIDOU; KATSIKEAS,1996; REZENDE, 2001; LEONIDOU, 2003), permanecia a controvérsia sobre as causas que modelavam o comportamento de internacionalização e dos fatores associados ao sucesso dos empreendimentos internacionais. Em particular, em relação aos estudos sobre exportação, sublinhou-se que os mesmos apresentavam sinais de declínio e estagnação, pois não conseguiram esclarecer essas causas, ao se concentrarem, sobretudo, no método hipotético-dedutivo (LEONIDOU, 2003). Ao privilegiarem variáveis discretas e relações lineares, pesquisas proviam uma explicação estática e insuficiente do comportamento internacional (ANDERSEN, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; LEONIDOU, 2003; ZAHRA *et al,*

2005). Especificamente no tocante à continuidade e desenvolvimento nas exportações os resultados permaneciam inconclusivos (ROCHA *et al,* 2002).

O consenso de que o comportamento exportador é influenciado pelo ambiente externo e pelos recursos da firma (AABY; SLATER, 1989; LEONIDOU *et al,* 2002), e a aceitação de que a internacionalização refere-se a um processo de aprendizado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) não minimizaram as críticas quanto à natureza estática dos modelos comportamentais de internacionalização. Estudos sobre desenvolvimento exportador adotaram um enfoque pragmático, preocupando-se mais em revelar listas sobre perfis exportadores, do que estabelecer conexões significativas entre esses perfis e o envolvimento das empresas com o mercado externo (Ditchl *et al,* 1990). De acordo com Carvalho e Rocha (2002), poucos são os estudos que analisam a evolução internacional ao longo do tempo, bem como fazem comparações entre distintos momentos dessa trajetória. Portanto, as dimensões de processo são fracamente representadas nos modelos comportamentais de internacionalização, ou nos estudos sobre exportação, o que faz com que os mesmos sejam determinísticos em sua natureza (MELIN, 1992; LEONIDOU, 2003).

A natureza determinística desses modelos não é superada, ainda que retratem a expansão internacional pela evolução progressiva e em estágios. Na realidade, não se mostra como uma empresa passa de um estágio a outro (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; MELIN, 1992), sendo que o critério da escolha gerencial é negligenciado (FORGSREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003; PETERSEN *et al,* 2003).Também não se contemplam mudanças de motivações para se internacionalizar (ZAHRA *et al*, 2005). Assim, apesar de tais modelos conceberem a internacionalização como um processo de aprendizado, excluem das análises as opções estratégicas e as relações recíprocas entre empresas que podem influenciar essas escolhas (MELIN, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). Portanto, critica-se tais modelos por assumirem a invariância entre e dentro das organizações (VEN, 1992; REZENDE, 2001).

Tendo em vista as críticas acima levantadas, a presente pesquisa pretendeu superá-las, adotando uma perspectiva dinâmica no tratamento do comportamento de internacionalização. Para isso utilizou-se o conceito de trajetória, o qual tem a capacidade de expressar a evolução das organizações, recuperando a dinâmica e o sentido histórico dos acontecimentos por elas vivenciados. Nesse sentido, busca preencher o critério do que seja o aspecto dinâmico de uma

explicação teórica, que, segundo Andersen (1992), além de conter respostas ao porquê, precisa apreciar o como e o quando ocorre o fenômeno que se pretende explicar.

A trajetória de uma organização refere-se a como ela se desenvolve ao longo do tempo, incluindo as ações, interações e escolhas que contribuem para essa evolução. Desse modo, pode-se abordar o processo sob um enfoque temporal aliado a sua história biográfica, aproximando-se da natureza longitudinal de pesquisa, ainda tão carente nos estudos de internacionalização (MELIN, 1992; LEONIDOU, 2003; ROCHA *et al*, 2005; ZAHRA et al, 2005). Este trabalho, ao procurar esse enquadramento, apoiou-se nas sugestões de autores tais como Erikkson e Johanson (1997), os quais advogam a necessidade de uma perspectiva cognitiva para o entendimento da internacionalização.

A perspectiva cognitiva implica conceber as organizações como sistemas interpretativos ou estruturas de conhecimento (DAFT; WEICK, 1984; LYLES, 1992), apreciando os conteúdos que provocam modificações comportamentais, a partir de como a organização representa o mundo em termos de um modelo mental (ZAHRA *et al*, 2005). Quando, portanto, aplicada aos processos de internacionalização, exige examinar como a firma reconhece e explora as oportunidades nos mercados estrangeiros, levando-se em consideração as conexões entre interpretação-ação e ação-interpretação. Nesse sentido, aborda as influências dos significados sobre o processo de escolha e das percepções sobre o ambiente e de suas conseqüências sobre o comportamento da organização (MELIN, 1992). A visão da empresa em relação ao ambiente, as motivações, as atitudes e o significado da expansão internacional são centrais para a compreensão da internacionalização na perspectiva da cognição (ZAHRA *et al,* 2005).

Cabe salientar que, para essa perspectiva, o resultado do aprendizado é a incorporação pela empresa de um novo conhecimento organizacional. Em outras palavras, refere-se à elaboração de um modelo mental que traduz as necessidades da organização frente ao ambiente, bem como demonstra as práticas que consegue incorporar para satisfazer suas necessidades ao longo do tempo (FIOL; LYLES, 1985; WEISS; DUNCAN, 1979). O conhecimento organizacional é um sistema que se estabelece para a empresa como uma crença verdadeiramente justificada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Neste trabalho, ao se aliar a perspectiva cognitiva à abordagem da trajetória de internacionalização, pôde-se identificar dois grandes padrões de trajetórias. Isto é, observou-

se indutivamente que, no comportamento de internacionalização das empresas, tomado em um recorte de tempo (antes e depois da internacionalização), as condições iniciais, a sequência das ações e as condições finais eram similares para grupos de empresas. Esses grupos perfaziam dois caminhos distintos de internacionalização.

Observou-se que o primeiro caminho era decorrente do desenvolvimento das empresas no mercado brasileiro. Por isso foi denominado de "trajetórias de exportação impulsionadas pelo mercado nacional". Já o segundo caminho não se relacionou diretamente ao desenvolvimento da empresa no mercado brasileiro, sendo influenciado mais por uma postura de independência das empresas em relação a esse ambiente. Assim sendo, foi denominado de "trajetórias de internacionalização não impulsionadas pelo mercado nacional". Cabe destacar que esses dois padrões de trajetórias se associaram ao aprendizado completo e incompleto. Em outras palavras, em ambas as trajetórias identificaram-se mudanças organizacionais em que as dimensões estratégica, sistêmica e operacional se alinhavam (aprendizado completo), bem como mudanças organizacionais em apenas uma ou duas dessas dimensões (aprendizado incompleto), conforme ilustrado na figura 32.

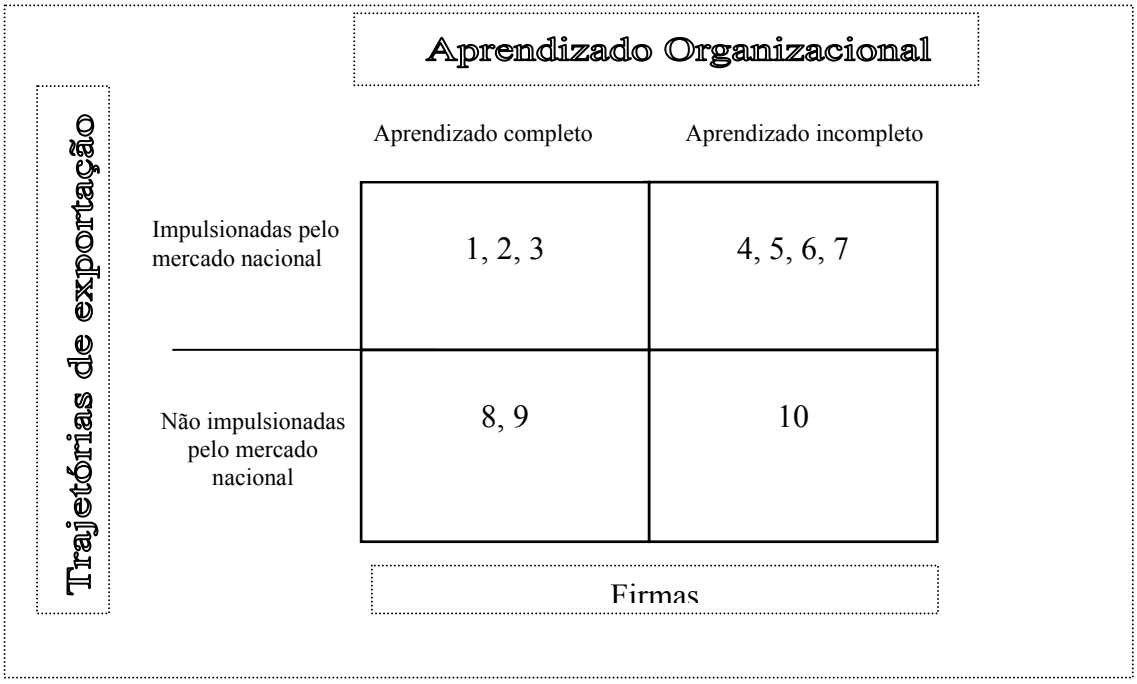

FIGURA 32 - Trajetórias de exportação e o aprendizado organizacional associado
Fonte: Elaborada pela autora da tese.

Esse quadro empírico aponta para dois resultados em relação ao comportamento de exportação que trazem importantes implicações teóricas. Primeiro, trajetórias similares geraram aprendizados diferentes. E segundo, trajetórias diferentes geraram conteúdos de aprendizado semelhantes. Assim sendo, tais descobertas confirmam a complexidade da evolução do comportamento de internacionalização, sugerindo a não linearidade causal, bem como a multiplicidade de causas que moldam o comportamento de internacionalização.

Um fenômeno complexo é aquele no qual diferentes elementos se interagem conforme contextos específicos, gerando combinações que disparam determinados resultados. Portanto, do ponto de vista da explicação sobre o que permite às empresas exportarem continuamente ou aprofundarem seu comportamento internacional, mostra que essa continuidade ou desenvolvimento são originados de uma intercessão de fatores que ocorrem em específicos contextos históricos. Isto é, não há uma condição única e universal para esse fenômeno, sendo que suas causas são múltiplas e conjunturais. De acordo com Ragin (1994) e George;Bennett (2005), a pluralidade causal refere-se ao fenômeno da eqüifinalidade, no qual o mesmo tipo de resultado pode emergir de um diferente conjunto de variáveis. Com a proposta de discutir o resultado acima descrito e suas implicações teóricas de forma mais ordenada, relata-se abaixo a síntese das conclusões da pesquisa, tendo em vista os dois padrões de trajetórias identificados e dos aprendizados a elas associados.

11.1.1 Trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional: causas que conduzem à continuidade nas exportações

O primeiro padrão, denominado “trajetórias de internacionalização impulsionadas pelo mercado nacional”, refere-se ao fato de que o desenvolvimento internacional de sete empresas se deu em função do grau de sua evolução no mercado brasileiro. Isto é, a trajetória de exportação esteve causalmente relacionada a eventos, ou a significados de eventos que ocorreram no percurso dessas empresas no mercado doméstico. Essa constatação sugere que a trajetória exportadora possuiu intercessão com o caminho desenvolvido pela empresa no mercado nacional. Segundo Ven (1992), tal movimento pode ser classificado como progressão conjuntural, situação em que dois ou mais caminhos ocorrem em intercessão,

havendo uma conjunção entre escolhas, problemas e soluções que, enfrentados em um caminho influenciam o desenvolvimento de outros caminhos.

Tendo em vista esse movimento, o mercado doméstico exerceu influência em duas direções. Na primeira, foi fonte para gerar capacitações em *design* e gestão de marcas, considerados no conjunto da indústria de calçados como os principais ativos da concorrência internacional (GARCIA, 2003). Isso ocorreu com as firmas 1, 2 e 3, que, depois de terem se consolidado com esses atributos no mercado nacional, seguiram a mesma estratégia nos mercados exportadores, rompendo com o padrão comum do setor de serem meros fabricantes dos modelos encomendados por clientes estrangeiros.

A segunda direção de influência do mercado doméstico se deu em sentido oposto, ou seja, a atuação das empresas em âmbito internacional foi limitada pelo mercado nacional. Isso ocorre principalmente com empresas que não alcançaram patamares superiores de produtos com incorporação de maior valor agregado, tais como as firmas 4, 6 e 7, as quais atendem a segmentos de classe com menor poder aquisitivo. Também ocorrem com empresas que, mesmo investindo em marca e *design*, vislumbram o mercado externo como muito arriscado, o que desestimula seus investimentos, como, por exemplo, a firma 5. Desse modo, o nicho de mercado atendido, a qualidade do produto, a capacidade de lidar com riscos e a influência do mercado nacional são fatores que afetam a continuidade nas atividades exportadoras.

Esses resultados parecem se coadunar às alegações mais recentes de que as operações domésticas influenciam o processo de internacionalização (BLOMSTERMO *et al,* 2004). Nos casos das firmas 1, 2 e 3, a estratégia de inovação, marca e *design* adotada nos mercados internacionais se deu em função do aprendizado e da experiência adquiridos no mercado brasileiro.

Desse modo, tal constatação relativiza a hipótese atualmente sustentada na literatura de que o acúmulo de conhecimento no mercado doméstico tem um efeito negativo sobre o acúmulo do conhecimento nos negócios estrangeiros (BLOMSTERMO *et al,* 2004), pelo menos no que se refere a mercados tradicionais como o de calçados. Na realidade, o acúmulo de conhecimento no mercado doméstico parece exercer efeitos bidirecionais sobre o comportamento nas exportações, influenciando tanto positivamente como negativamente esse comportamento. Portanto, as suposições mais atuais de que a longevidade das operações domésticas limita o

conhecimento para a internacionalização (BLOMSTERMO *et al,* 2004) não se sustentam neste trabalho, visto que firmas com mais de 30 anos de operações no mercado nacional, como as firmas 1, e 3, têm-se desenvolvido nos mercados estrangeiros. Nesse sentido, relativizam-se as alegações de que o grau de internacionalização esteja negativamente relacionado aos esforços de aprendizado no mercado doméstico (SAPIENZA *et al,* 2005).

Cabe destacar que a entrada nas exportações não parece ter sido influenciada pelo produto, idade, canais de distribuição, e contexto institucional, uma vez que esses fatores são marcadamente diferentes para as firmas dessa trajetória. Nota-se que as firmas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 ingressaram nas exportações como conseqüência de estímulos externos, sendo movidas pela relação custo-benefício proporcionada pelas exportações. Desse modo, as demandas espontâneas atuaram como as principais causas para o engajamento nas atividades exportadoras conjugadas com as avaliações de seus gestores sobre a lucratividade do negócio e a ambiência institucional favorável, constituindo-se no primeiro conjunto de causas combinadas para a continuidade nas exportações.

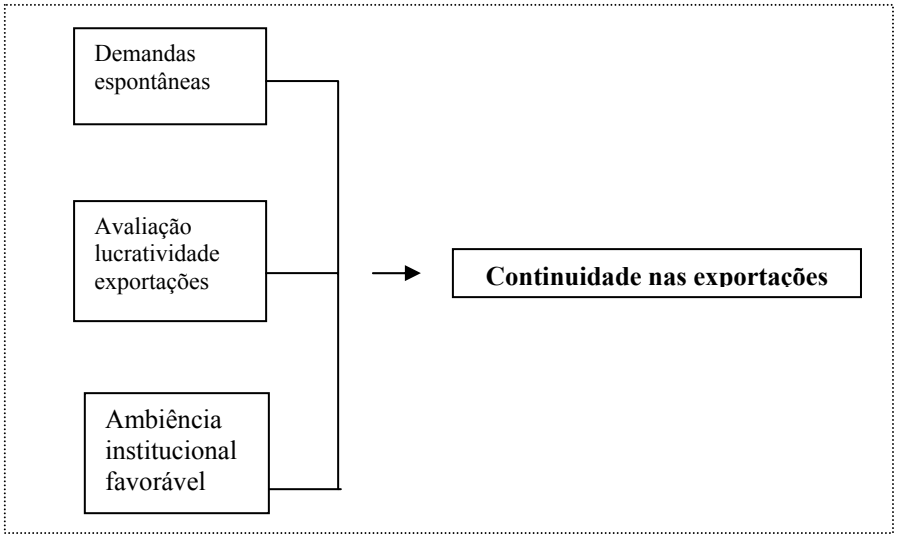

FIGURA 33 - Primeiro conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações
Fonte: Elaborada pela autora da tese

Os dados revelaram que, no momento da entrada, o comportamento das empresas foi passivo, em que se atendia ao cliente sem procurar uma aproximação mais efetiva com tais consumidores, e sem que se dedicassem esforços para analisar e explorar os mercados estrangeiros. Apesar de a firma 2 constituir-se em exceção a essa regra, uma vez que ingressou nas atividades de exportação a partir de uma parceria com uma empresa americana, pode-se afirmar que os resultados para as empresas dessa trajetória confirmam que clientes estrangeiros são os estímulos mais relevantes para desencadear o comportamento de internacionalização (LEONIDOU, 2003). Vale relembrar que o papel do comprador é particularmente importante em indústrias como a calçadista porque o domínio da cadeia global de calçados é dirigida por grandes distribuidores e ou compradores (GARCIA, 2003)

Assim, do ponto de vista da estrutura industrial, os fabricantes tendem a assumir uma postura passiva em relação a sua inserção internacional, pois o tipo de conhecimento dominado por uma empresa depende de sua posição na cadeia de fornecimento (FLEURY; FLEURY, 2001). Essa atitude passiva apresentou-se como uma característica marcante das empresas que não desenvolveram objetivos expansionistas em relação aos mercados externos, como, por exemplo, as firmas 4, 5, 6 e 7. Por outro lado, as empresas 1, 2 e 3, que se propuseram objetivos no mercado internacional mediante a construção de uma visão de longo prazo, viram as posturas passivas em relação à inserção internacional serem modificadas ao longo do tempo, em função desses objetivos.

Os resultados também demonstram que o tipo de postura desenvolvida quando da entrada nas exportações parece não se relacionar à idade ou ao tamanho das empresas. Empresas de diversos tamanhos apresentam postura passiva e adaptativa quando da entrada nos mercados externos. Em outras palavras, reagiram às provocações ambientais sem um plano de atuação, bem como conformaram-se sem resistências às exigências de mercado. Dessa forma, a hipótese mais comum sustentada pelos estudos de exportação de que o tamanho afeta a entrada nas exportações não foi observada (AABY; SLATER, 1989; ROCHA et *al,* 2002, 2005).

As mudanças identificadas nas posturas das firmas em relação a sua inserção internacional ocorreram em empresas com maior tempo nas atividades de exportação, por exemplo, as firmas 1, 2 e 3, todas com no mínimo dez anos de exportação. Apesar de tais resultados sugerirem que a experiência nas atividades internacionais influencia as atitudes em relação ao

desenvolvimento internacional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), tal concepção deve ser tomada com cautela. Isto porque as empresas 1, 2 e 3 não mudaram sua atitude em relação aos mercados externos em função do conhecimento desse mercado. Pelo contrário, começaram a obter maior conhecimento do mercado externo após as decisões de envolvimento internacional.

Vale salientar que o determinante na mudança de atitude em relação aos mercados externos se deu em função da construção de uma visão de longo prazo sustentada na orientação empreendedora de seus dirigentes, o que constitui o segundo conjunto de causas combinadas que explicam a continuidade nas exportações. A partir dessa visão, as exportações passaram a se configurar como um objetivo a ser perseguido. Empresas que construíram tal visão, como, por exemplo, as firmas 1, 2 e 3, se dizem menos vulneráveis às pressões adversas do contexto institucional brasileiro, tal como a desvalorização cambial, e imputam a continuidade nas exportações aos seus objetivos de longo prazo.

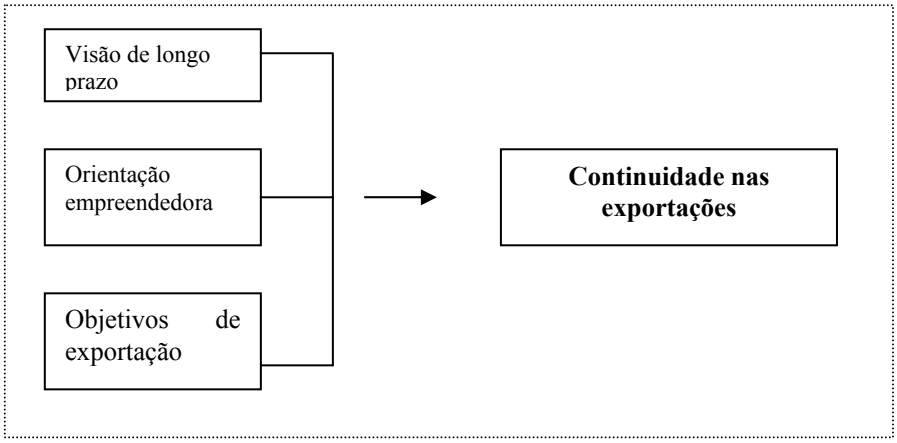

FIGURA 34- Segundo conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações
Fonte: Elaborada pela autora da tese

Já as firmas 4, 5, 6 e 7 atribuem ao contexto institucional as razões que as levam a continuar com o comércio exterior. Tendo em vista a idade das empresas, pode-se afirmar que as atitudes em relação às exportações não guardam relação com a idade, opondo-se às descobertas de Ursic e Czinkota (1982), que encontraram firmas mais novas com atitudes mais favoráveis em relação às exportações. De fato, as atitudes em relação às exportações parecem se relacionar à visão do ambiente e da capacidade de lidar com riscos, bem como da avaliação em relação a esses riscos. Cabe ressaltar que, para as empresas que adotaram a

postura proativa, a década de 90 constituiu-se no marco decisivo para tal mudança, quando, portanto, verifica-se o deslocamento da indústria mundial de calçados, com os chineses consolidando sua posição global e com a abertura da economia brasileira.

Para todas as empresas, as exportações são operações mais arriscadas do que as operações nacionais, contudo tais riscos não têm impedido a alocação de recursos, como, por exemplo, as firmas 1, 2 e 3, para que se desenvolvam em tais atividades. Pelo contrário, admite-se que o risco maior está em não investir nas exportações, uma vez que a concorrência, atualmente, é mais acirrada, estando o mercado doméstico ameaçado pelos concorrentes internacionais.

Vale sublinhar que a visão em relação ao ambiente (firmas 1, 2 e 3) mudou ao longo do tempo, bem como o significado do que é "ser comprometido" com o mercado internacional. Para as firmas 1, 2, e 3, a partir dos meados da década de 90, o comprometimento com as exportações relaciona-se à visão de adversidade do ambiente externo e da ameaça que o mesmo significa. Já para as firmas 4, 5, 6 e 7, o comprometimento com o mercado internacional significa ser capaz de atender às demandas dos clientes, desde que o contexto institucional seja favorável. Todas as empresas se dizem comprometidas com o mercado internacional, entretanto esse comprometimento apresenta diferentes significados. Em outras palavras, para as firmas 4, 5, 6 e 7, o comércio exterior se desenvolve apoiado no regime cambial brasileiro, e o risco de operar no mercado exterior não compensa os ganhos garantidos no mercado doméstico. Já para as firmas 1, 2 e 3, o comércio exterior evolui tendo por base a deliberação de estratégias a partir das avaliações em relação aos riscos de não competir internacionalmente.

Diante desses resultados, pode-se afirmar que a visão de adversidade em relação ao ambiente, aliada à atitude empreendedora, é um fator que afeta a continuidade e o desenvolvimento nas exportações. Tais descobertas coadunam-se a resultados recentes em pesquisas sobre exportações, tais como os de Balanis e Katsikeas (2003), os quais sugerem que a postura empreendedora, entendida pela propensão ao risco, inovação e proatividade, está positivamente associada à *performance* nos mercados internacionais.

A orientação empreendedora, aliada à visão de longo prazo expressa nos objetivos em relação às exportações, permitiram que as firmas 1, 2 e 3 promovessem mudanças organizacionais nas três dimensões organizacionais: estratégica, sistêmica e operacional. O propósito é de se

tornarem marcas mundialmente reconhecidas em um horizonte de longo prazo. Para isso, no curto prazo, promoveram, na dimensão operacional, mudanças relativas às especificações do produto e ou nos trâmites administrativos e burocráticos. No que diz respeito à dimensão sistêmica, criaram estruturas próprias para lidar com as exportações. Os esforços de *marketing*, a intensificação em participações nas feiras internacionais e o monitoramento mais sistemático dos mercados externos levaram-nas a resultados concretos no aprofundamento do seu comportamento internacional, tais como o registro da marca no exterior e formação de parcerias e propaganda com grandes distribuidores.

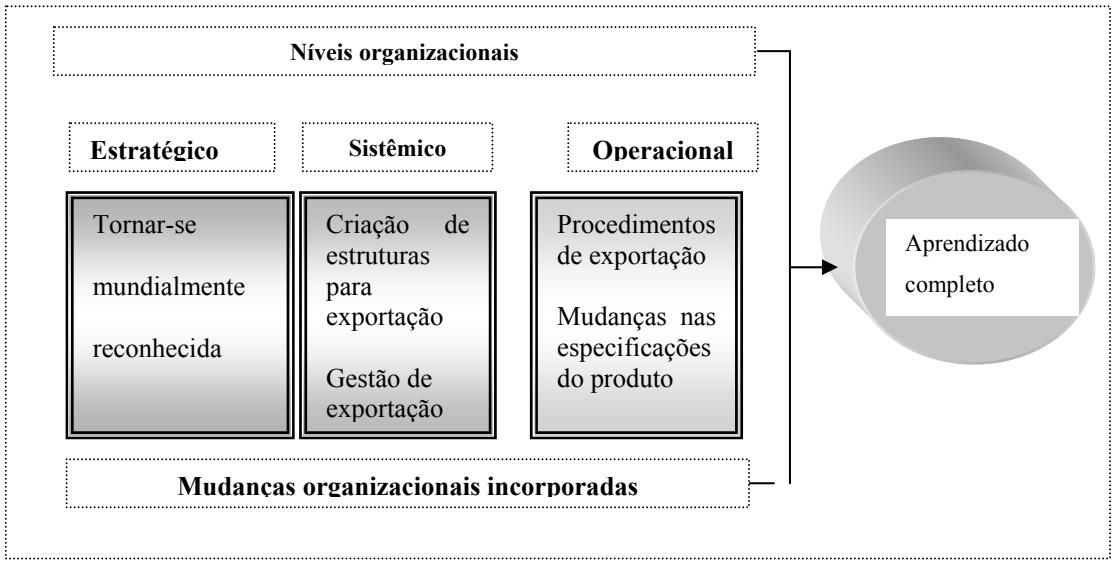

FIGURA 35 - Aprendizado completo na trajetória impulsionada pelo mercado nacional
Fonte: Elaborada pela autora da tese

Desse modo, as mudanças organizacionais propiciaram-lhes incorporar novos conhecimentos de mercado que, aliados às metas em relação aos mercados externos, parecem vir promovendo a continuidade nas atividades exportadoras e seu aprofundamento com o mercado internacional. Desse modo, o terceiro conjunto de causas combinadas refere-se à visão de longo prazo, objetivos de exportação e mudanças organizacionais integradas.

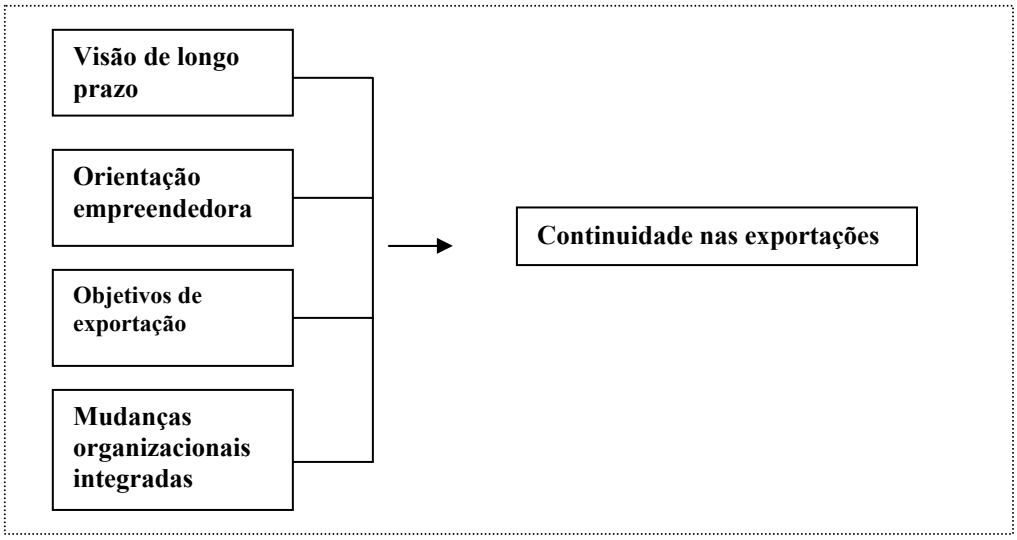

FIGURA 36 - Terceiro conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações
Fonte: Elaborada pela autora da tese

Em relação às firmas 4, 5, 6 e 7, as mudanças organizacionais situam-se exclusivamente na dimensão operacional e não têm sido capazes de influenciar o comportamento de internacionalização. Por conseguinte, esses resultados sugerem que mudanças nas dimensões operacionais ou sistêmicas não são por si só capazes de influenciar a continuidade nas exportações ou o desenvolvimento do comportamento internacional. O conhecimento experiencial de mercado deve se transformar em metas conscientes em relação ao posicionamento no exterior, coadunando-se às orientações estratégicas dos gestores.

Desse modo, pode-se concluir, em relação às causas que mantêm as empresas operando de forma contínua, que existem três conjuntos combinados. O primeiro conjunto refere-se à combinação da demanda e das avaliações sobre a lucratividade do negócio e da ambiência favorável. O segundo conjunto de causas que permitem a continuidade nas exportações e indicam aprofundamento do comportamento de internacionalização dizem respeito à convergência dos seguintes fatores: visão de longo prazo, orientação empreendedora e objetivos de exportação. E o terceiro conjunto, que parece redundar em aprofundamento do comportamento de internacionalização: visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais integradas.

Tendo em vista as causas por manter as organizações exportando de forma contínua e aquelas que indicam o aprofundamento do comportamento internacional, a seguir identifica-se o ciclo

de aprendizado que permitiu a continuidade nas exportações e ou o aprofundamento do comportamento de internacionalização.

11.1.1.2 Trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional: a construção do conhecimento para operar internacionalmente

A trajetória de exportação influenciou a construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente nas firmas 1, 2, e 3, enquanto nas firmas 4, 5, 6 e 7 não se detecta tal efeito. A experiência dessas quatro últimas firmas levou-as à concepção de que não há diferenças entre os mercados nacional e estrangeiro. E de que o conhecimento indispensável a essas operações refere-se à qualidade do produto e à coerência entre preço, produto e público-alvo, ou seja, os mesmos conhecimentos necesários para sua atuação nacional. As operações internacionais das firmas 4, 5, 6 e 7 seguem a lógica de suas operações no mercado brasileiro, com pequenos ajustes no que se refere aos trâmites administrativos e legais. Para tais empresas, exportar significa apenas um procedimento burocrático, sem que sejam necessárias capacitações distintas daquelas dominantes no mercado brasileiro. Portanto, o aprendizado organizacional é incompleto e ocorre somente na dimensão operacional, não influenciando o comportamento de exportação.

Já nas firmas 1, 2 e 3, o conteúdo do aprendizado da trajetória de exportação é radicalmente diferente das outras empresas. As sucessivas aproximações com os mercados internacionais mediante participação nas feiras no exterior solidificaram, para as firmas 1 e 2, a concepção de que os mercados internacionais eram diferentes do mercado brasileiro. Vale salientar que, quando tais empresas se apropriaram definitivamente de tal visão, já haviam incorporado a gestão por resultados, prevalecendo na organização os seguintes fatores de aprendizado: detecção de *gaps* na *performance*, desenvolvimento de medidas, fomento à curiosidade, clima de abertura e envolvimento da liderança no mercado nacional. Nesse sentido, os fatores de aprendizado incorporados parecem ter contribuído positivamente para se almejarem os mercados externos como objetivos estratégicos.

No ciclo de criação do conhecimento sobre o que significa operar internacionalmente, identificam-se as seguintes fases. A primeira fase é o compartilhamento de experiências no

mercado estrangeiro, cujo campo de interação são as viagens ao exterior feitas conjuntamente entre dirigentes e funcionários responsáveis pelas operações internacionais. Tais viagens permitiram a socialização do conhecimento tácito entre dirigentes e funcionários sobre os movimentos e características do mercado externo, desencadeando a reflexão dos dirigentes sobre a posição da empresa em relação a esses mercados. Essa reflexão, aliada à orientação empreendedora, impulsionou à externalização desse conhecimento mediante a criação dos departamentos de exportação. Com a criação desses departamentos formalizaram-se práticas de monitoramento do ambiente internacional. Os contatos com os clientes internacionais aumentaram, realimentando a concepção nesses departamentos de que os mercados são diferentes. O compartilhamento dessa visão com os dirigentes é facilitada, uma vez que essas atividades são ligadas diretamente aos executivos principais da empresa. Assim, à medida do maior contato com os mercados internacionais, vai-se despertando a consciência de que as qualificações de gestão e profissionais para essa atuação são diferentes daquelas exigidas pelo mercado nacional. Essa consciência, conjugada aos objetivos expansionistas, cria a visão internacional, cujos conteúdos expressam quatro categorias de conhecimentos, a saber:

- ✔ conhecimentos de produção referentes à adaptação dos produtos aos mercados internacionais (capacidade de adaptabilidade em produtos e processos);

- ✔ conhecimentos de gestão relacionados à integração dos setores dentro da empresa e a processos que permitem a articulação com agentes externos (capacidade de articulação intra e interorganizacional);
- ✔ conhecimentos de mercado, constância nos relacionamentos e construção de relacionamentos de confiança (capacidade de construção de relacionamentos pelo respeito às diferenças),

- ✔ conhecimentos do profissional (capacidade de atenção aos detalhes e a capacidade de pensar as interdependências dos mercados nacional e internacional).

Ao reconhecerem a necessidade de que esses conhecimentos sejam incorporados pelos diversos departamentos, às expensas de não se viabilizarem os objetivos estratégicos almejados, os setores de comércio exterior e os dirigentes desencadeiam práticas que buscam internalizar o conhecimento experiencial de que os mercados são diferentes em outros níveis organizacionais. Instituem-se programas de visitação dos estrangeiros à fábrica, incrementam-

se as viagens ao exterior com funcionários de outros setores, instituem-se programas de treinamento da mão-de-obra, objetivando desenvolver a mentalidade internacional. Essa mentalidade significa consolidar a visão de que as empresas se situam em uma esfera de atuação internacional, a despeito da magnitude das quantidades exportadas em relação ao total produzido.

Deve ser salientado que, apesar de essa mentalidade ser reconhecida pelas três firmas (firmas 1, 2 e 3) como vitais para a continuidade sustentável das exportações e ou ao aprofundamento das relações nos mercados externos, a firma 3 apresenta diferenças não desprezíveis em relação às firmas 1 e 2 no que diz respeito à incorporação desses conhecimentos no escopo de sua gestão. Enquanto as firmas 1 e 2 buscaram maior adaptação dos seus produtos aos mercados estrangeiros, tentando disseminar internamente o que se denomina de mentalidade internacional; a firma 3 não adotou adaptações em seus produtos para atender aos mercados externos. Assim sendo, apesar de se reconhecerem as peculiaridades das operações internacionais em relação ao funcionamento do mercado brasileiro, esse reconhecimento não é disseminado por toda a empresa, restringindo-se aos setores que possuem maior contato com os mercados externos.

Nesse sentido, apesar de as empresas 1, 2 e 3 terem promovido mudanças organizacionais nas três dimensões – estratégica, sistêmica e operacional –, a profundidade das mudanças é diferente para elas. Nas firmas 1 e 2, essas mudanças parecem se dirigir para diversos departamentos, sugerindo uma transformação mais abrangente do que seja operar internacionalmente. Isto é, o aprendizado nas três dimensões aponta para uma transformação dos significados detidos pelas empresas em relação a sua atuação, que pode, inclusive, ser vista como uma transformação cultural. Essa transformação cultural parece implicar para todos os níveis organizacionais a valorização da mudança, do respeito às diferenças entre os mercados e da importância da atuação internacional.

Já para a firma 3, o aprendizado integrado que tem permitido a continuidade nas exportações e seu aprofundamento no mercado externo parece não implicar mudanças culturais. Para o conjunto da firma, as mudanças ocorridas referem-se à determinação de se atuar na esfera internacional da moda e a ajustes pontuais em suas operações, sem contudo implicar a construção de um novo modelo mental para a organização.

A explicação mais plausível, quanto à transformação cultural, que parece ocorrer com as firmas 1 e 2 relaciona-se à disposição de tais empresas de promoverem modificações em seus produtos, adequando-os cada vez mais às exigências dos consumidores estrangeiros. Tal adaptação parece implicar uma necessidade de maior integração interdepartamental e uma visão compartilhada do que seja um novo produto para um mercado que também é diferente do mercado nacional. Dessa forma, há indicações de que a construção de um novo conhecimento para operar internacionalmente é contingente ao produto e à importância conferida pelos gestores à necessidade de se obter flexibilidade para atender à demanda internacional.

Uma vez tendo sintetizado as conclusões referentes às "trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional" e o aprendizado organizacional relacionado, a seguir contemplam-se as conclusões referentes ao segundo padrão de trajetórias: "Trajetórias de internacionalização não impulsionadas pelo mercado nacional."

11.1.2 Trajetórias não impulsionadas pelo mercado nacional: causas que conduzem à continuidade nas exportações

O segundo padrão de trajetórias de internacionalização identificado denominou-se "Trajetórias de Internacionalização não impulsionadas pelo mercado nacional". Essa trajetória de exportação denota que a sequência de eventos que ocorreram no percurso da internacionalização foi inerente ao próprio caminho traçado no mercado externo. Em outras palavras, tal trajetória não esteve causalmente relacionada a eventos críticos que ocorreram no percurso dessas empresas em outro mercado e que redirecionaram a sua trajetória de internacionalização.

Isso não significa que o ambiente institucional brasileiro tenha pouca importância na entrada e no desenvolvimento da trajetória de internacionalização dessas empresas. Levando-se em consideração as firmas 9 e 10, é evidente o papel dessa ambiência como elemento influenciador de sua evolução nas exportações. A história dessas firmas realçam como causas para o engajamento nas exportações as demandas espontâneas, conjugadas com as avaliações de seus gestores sobre a lucratividade do negócio, e a ambiência institucional favorável.

Entretanto o peso que o ambiente institucional exerceu para sua continuidade no mercado externo mudou ao longo do tempo. Verificou-se que ele diminuu à medida que a empresa reforçou a postura proativa em relação ao desenvolvimento de seus recursos, tornando-se menos dependente das benesses desse ambiente. O ambiente institucional favorável constituiu-se em uma oportunidade explorada por todas as empresas, mas que por si só não desencadeou a continuidade sustentável nos mercados estrangeiros. A postura proativa dos dirigentes, seus objetivos expansionistas e sua visão de longo prazo parecem ser os determinantes dessa continuidade, principalmente quando o ambiente torna-se mais adverso. A postura proativa é observada nas firmas 8 e 9, que não só entraram nas exportações movidas pelo desejo de conquistar novos mercados, mas que buscaram moldar seus calçados e sua gestão produtiva aos padrões internacionais de qualidade e produtividade à medida que percebiam suas fragilidades frente à concorrência internacional.

Cabe ressaltar que, ao longo da trajetória de exportação, a firma 10 modificou sua atitude em relação às exportações, sustentando a orientação empreendedora e a visão de adversidade do ambiente como motivações para continuar com seu comércio exterior, bem como elaborando objetivos de exportação. Assim sendo, tais resultados confirmam o segundo conjunto de causas combinadas para a continuidade nas atividades exportações, ou seja, a convergência da visão de longo prazo, orientação empreendedora e objetivos de exportação.

Comparando as trajetórias das firmas 8, 9 e 10 e suas características (idade, tamanho, tempo de exportação), observa-se por suas histórias, que elas contradizem as alegações da literatura de que empresas brasileiras tendem a apresentar motivos reativos e não proativos para exportar, bem como aqueles que associam a motivação para exportação ao tamanho da empresa (ROCHA *et al,* 2002 e 2005).

O tamanho da empresa parece estar mais associado a sua capacidade de modernização técnico-organizacional. De fato, a incorporação de inovações tecnológicas nos produtos e a modernização técnico-produtiva ocorreram em empresas de grande porte, como as firmas 8 e 9, e foram condições determinantes para que se confrontassem com a concorrência e permanecessem operando no mercado internacional. Entretanto mesmo a firma 10, não demonstrando tal modernização, parece buscar alternativas para essa continuidade, ao vislumbrar nichos de mercado segmentados e outros canais de distribuição que não os tradicionais distribuidores estrangeiros.

Deve ser observado que a modernização técnico-produtiva para as firmas 8 e 9 e a alternativa de comercialização por canais de distribuição pouco tradicionais no comércio exterior de calçados para a firma 10 ocorreram em função da maior participações nas feiras internacionais sediadas no exterior, em que os dirigentes avaliaram a posição vulnerável das empresas no longo prazo frente aos concorrentes internacionais. Assim sendo, reforça-se a suposição levantada neste trabalho de que as atitudes favoráveis em relação às exportações parecem se relacionar à visão de adversidade do ambiente e da capacidade de lidar com riscos.

As mudanças que ocorreram no âmbito das empresas seguiram cumulativamente e em progressão com o tempo de exportação, sem contudo implicar que esse movimento fosse de natureza contínua e linear. Observam-se retrocessos nos avanços dos estágios de internacionalização, em função das avaliações dos dirigentes em relação à ambiência e à influência de sua rede de relacionamentos. A inflexão na trajetória de exportação é bem nítida na história da firma 9, em que o aprofundamento da experiência internacional, com a abertura de um escritório de vendas, ocorrido na década de 80, foi desfeito, por influências dos gestores de sua empresa coligada, sendo reaberto duas décadas depois. Tal fato sugere que não há uma relação direta entre conhecimento de mercado e prosseguimento do comportamento internacional, conforme postulado pelo modelo de Uppsala, apontando para a importância das visões idiossincráticas dos gestores e do poder dos relacionamentos na construção dessas visões.

Ainda em relação às influências da rede de relacionamentos, destaca-se a história da firma 10, cujo dirigente alcançou maior acesso aos clientes estrangeiros, por influência de suas amizades pessoais. A partir desses contatos, visualizou a possibilidade de abrir canais mais diretos de distribuição, esquivando-se dos grandes distribuidores. Desse modo, tais resultados confirmam a importância da rede de relacionamentos no acesso aos recursos, bem como da importância de se transformar conhecimento experiencial em metas conscientes em relação ao posicionamento no exterior.

A orientação empreendedora, aliada à visão de longo prazo expressa nos objetivos em relação às exportações, permitiu que as firmas 8 e 9 promovessem mudanças organizacionais nas três dimensões organizacionais: estratégica, sistêmica e operacional. O propósito é de possuírem maior abrangência de escopo geográfico. Tais mudanças levaram a firma 9 a resultados concretos no aprofundamento do seu comportamento internacional, como, por exemplo, a

reabertura de seu escritório de vendas no exterior. Em relação à firma 8, permitiu-lhe iniciar negociações com empresas americanas visando abrir distribuição conjunta. Assim sendo, a história de exportação dessas empresas evidencia o terceiro conjunto de causas combinadas que permitem a continuidade e ou aprofundamento do comportamento de internacionalização: visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional.

Em relação à firma 10, as mudanças organizacionais situam-se na dimensão estratégica e operacional e têm sido capazes de influenciar potencialmente o comportamento de sua internacionalização. Diga-se potencial, uma vez que ainda não há ações concretas para mudar o seu comportamento internacional. Desse modo a aprendizagem estratégica parece ser condição indispensável para disparar o aprofundamento do comportamento internacional.

Deve ser salientado que, embora as firmas 8, 9 e 10 não adotem a estratégia de vendas com marca própria, considerada como a mais profícua do ponto de vista do padrão setorial (GARCIA, 2003; COSTA, 2004), buscam superar o poder imposto pelo comando da cadeia global dos grandes distribuidores, mediante canais próprios de distribuição e ou alternativos aos grandes distribuidores. Assim sendo, essas empresas têm incorporado uma nova base de conhecimentos sem necessariamente romper o posicionamento de fabricantes.

11.1.2.1 Trajetórias não impulsionadas pelo mercado nacional: a construção do conhecimento para operar internacionalmente

A trajetória de exportação influenciou a construção do conhecimento sobre o que é ou como operar internacionalmente das firmas 8, 9 e 10, em que se elaborou a concepção de que há diferenças entre os mercados nacional e estrangeiro. Entretanto, o contéudo do aprendizado para as três firmas é diferente. Enquanto as firmas 8 e 9 incorporaram a gestão por resultados, instituindo na organização fatores de aprendizado tais como: detecção de *gaps* na *performance*, desenvolvimento de medidas, fomento à curiosidade, clima de abertura, envolvimento da liderança e educação continuada; a firma 10 ainda não se apropiou desses fatores, o que implica diferenças no ciclo de criação do conhecimento dessas empresas.

No ciclo de criação do conhecimento das firmas 8 e 9 sobre o que significa operar internacionalmente, identificam-se as mesmas fases descritas para as empresas 1, 2 e 3 (das trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional), cujos conteúdos expressam as mesmas categorias de conhecimentos (vide pág. 273), bem como as mesmas práticas que buscam internalizar o conhecimento experiencial de que os mercados são diferentes. Assim sendo, as firmas 8 e 9 também se empreendem na consolidação da visão de que as empresas se situam em uma esfera de atuação internacional. Para isso, buscam maior adaptação dos seus produtos, tentando disseminar internamente, via qualificação do pessoal, o que se denomina de mentalidade internacional. Portanto, reforça-se a suposição anteriormente levantada de que a construção de um novo conhecimento para operar internacionalmente é contingente ao produto e à importância conferida pelos gestores à necessidade de se obter flexibilidade para atender à demanda.

Em relação à firma 10, apesar de seu dirigente ter identificado um novo conhecimento do que seja operar internacionalmente mudando sua visão em relação ao ambiente; a concepção de que os mercados nacional e estrangeiro são diferentes não vem sendo disseminada nos diferentes níveis da organização. Uma provável explicação para essa não disseminação parece relacionar-se à inexistência de mecanismos mais estruturados de gestão, como, por exemplo, gestão por resultados, ou planejamento estratégico, os quais limitam a gestão do negócio. Assim sendo, esse resultado aponta para a necessidade de se considerar o planejamento formal e sistemático no sentido de superar o aprendizado experiencial.

Desse modo, os presentes resultados de pesquisa apontam para as seguintes conclusões:

1 - Há um conjunto de variáveis que se combinam e permitem que empresas permaneçam operando continuamente com as exportações. Isso significa que as causas não operam isoladas uma das outras. Os conjuntos identificados são:

   a. **conjunto 1**- demandas de mercado, avaliação positiva dos gestores sobre a lucratividade do negócio e ambiência institucional favorável,
   b. **conjunto 2**- construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação,
   c. **conjunto 3**- construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais integradas.

2- A permanência e continuidade nas exportações decorrem dos diferentes conjuntos que exibem diferentes resultados. Portanto, o fenômeno da permanência e continuidade é caracterizado por variações em função desses conjuntos. Isto é, a variável dependente (Y) continuidade nas atividades exportadoras é diferenciada tendo em vista esses conjuntos. Em vez de explicar a continuidade do comportamento nas exportações em si, deve-se explicar esse comportamento a partir de tipos.
3- Dois tipos de permanência e continuidade foram identificados e estão presentes tanto nas "trajetórias impulsionadas pelo mercado nacional" como nas "não impulsionadas". O primeiro tipo relaciona-se ao conjunto 1 de causas, significando que a permanência e continuidade são sustentadas por fatores ambientais. O segundo tipo relaciona-se ao conjunto de causas 2 e 3, no qual a empresa se impõe aos fatores ambientais, a partir da construção de uma visão estratégica em relação ao ambiente internacional. Portanto, sugere-se a seguinte tipologia quanto à continuidade nas exportações: permanência sustentada na visão estratégica e permanência não sustentada na visão estratégica.
4- Em relação às causas que implicavam no aprofundamento do comportamento exportador, o conjunto 3 apresenta-se como predominante, sendo que esse aprofundamento sustenta uma nova base de conhecimentos organizacionais.
5- A nova base de conhecimentos organizacionais é contingente ao produto, e a importância conferida pelos gestores, à necessidade de se obter flexibilidade para atender a demanda internacional.
6- A nova base de conhecimentos organizacionais resulta da postura empreendedora em que se muda a perspectiva da gestão, adotando práticas de gestão balizadas pelos fatores de aprendizado.
7- O aprofundamento do comportamento de internacionalização segue duas estratégias diferenciadas. O posicionamento das empresas como fabricantes de calçados, sobressaindo investimentos em canais próprios de distribuição e o posicionamento em gestão de marcas, em que se enfatizam as parcerias em publicidade e propaganda com grandes distribuidores.
8- Quanto maior o contato com os mercados internacionais, maior a valorização das qualificações de gestão e dos profissionais.
9- A necessidade de maior flexibilidade para atender o mercado externo relaciona-se positivamente à elaboração de uma mentalidade internacional disseminada em todos os níveis organizacionais.

Tendo em vista essas conclusões, acredita-se ter cumprido o objetivo principal desta pesquisa, qual seja; compreender a trajetória de exportação de empresas brasileiras do setor calçadista, visando identificar como a permanência nas atividades internacionais relaciona-se ao aprendizado organizacional. Os casos analisados dão mostras de ter-se conseguido responder na íntegra o problema de pesquisa, isto é, como a permanência das empresas brasileiras nas exportações relaciona-se ao aprendizado organizacional ocorrido ao longo dessa trajetória.

Conforme visto, são três os conjuntos de causas que contribuem para a permanência das empresas nas exportações, entretanto o aprendizado organizacional e mais especificamente o aprendizado completo (integrado nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional), foi aquele que demonstrou ser o responsável pela continuidade prolongada das empresas em suas atividades internacionais. As empresas que efetivaram esse aprendizado incorporaram uma nova base de conhecimentos que se traduz pela construção da visão internacional de si mesmas e pela incorporação das práticas de aprendizagem. Assim sendo, esse conhecimento tem permitido o aprofundamento no mercado internacional, ou seja na adoção de outras formas de internacionalização do que somente as exportações.

Por outro lado, as empresas que não desenvolveram esse conhecimento encontram-se mais atreladas a uma atuação de caráter doméstico, em que suas atividades internacionais possuem caráter temporário e passageiro. Assim sendo, pode-se afirmar que a permanência sustentada nos mercados estrangeiros decorre do aprendizado organizacional completo balizado em uma visão internacional de empresa.

11.2 Alcance do estudo e sugestões para investigações futuras

Os resultados do presente estudo sugeriram importantes contribuições para os teóricos e para a prática gerencial. Primeiro, ao abordar a internacionalização, focalizando a trajetória das empresas aliada a sua história biográfica, puderam se dissipar as dúvidas sobre as causas que mantêm as empresas brasileiras exportando de forma contínua, colaborando para o entendimento de como se tornam efetivos exportadores. Segundo, ao evidenciar que o comportamento de internacionalização é de natureza não linear e não probabilística, chamou a atenção para a dinâmica que se estabelece entre ambiente e firma, a qual, sendo mediada pela

visão dos gestores, apresenta-se como um movimento essencialmente simbólico e significativo. Conforme já salientavam Carvalho e Guimarães (1988), para predizer se uma empresa será ou não uma exportadora bem-sucedida, não basta examinar suas características. A visão dos dirigentes e sua orientação de gestão tornam-se elementos fundamentais para esse sucesso. Assim, neste trabalho, abordou-se a noção do comprometimento internacional não apenas em termos de aplicação dos recursos da firma para essas atividades, mas principalmente contemplando o que significa ser comprometido com a internacionalização do ponto de vista de cada empresa. Desse modo, trouxe à tona a importância da aprendizagem como mecanismo gerador da evolução internacional, em que esta não ocorre por acaso e nem é produto de ações casuísticas. Terceiro, mostrou que a permanência e ou continuidade nas exportações pode ser diferenciada em função dos conjuntos das variáveis que a explicam. Portanto o fenômeno da continuidade nas exportações possui duas naturezas distintas, sendo uma de longo prazo e outra de curto prazo. Em seguida indicou que essa continuidade não é estática; muda ao longo do tempo. Ao se sublinharem os tipos e a dinâmica do fenômeno da permanência nas exportações, ajudou-se a entender quando há evolução do comportamento internacional e sob quais condições. Nesse sentido, traz uma novidade em relação aos modelos comportamentais, pois apreciou as atividades correntes do ponto de vista dos fatores do aprendizado. Em geral, nesses modelos, as atividades correntes não são abordadas tendo por ponto de análise os procedimentos que conduzem às mudanças organizacionais (HOHENTAL *et al*, 2003). Quarto, ao concluir que a maior continuidade nas exportações ou a evolução para formas mais avançadas ocorre quando se elabora uma perspectiva de longo prazo balizada pela postura empreendedora e pela capacidade de implementar mudanças organizacionais integradas nas dimensões estratégica, sistêmica e operacional; sugeriu a importância de se encorajar o desenvolvimento desses atributos nas empresas. Portanto, clareou a questão sobre como as firmas aprendem através do resultado de suas atividades (HOHENTAL *et al*, 2003), mostrando como esse aprendizado refere-se à conversão do aprendizado experiencial em planejamento formal e sistemático.

Entretanto, em que pesem essas contribuições, não se podem omitir as limitações deste trabalho científico que abrangem os aspectos práticos da investigação de campo, a metodologia utilizada e o *design* teórico. Em relação à prática da investigação, salienta-se a dificuldade de obter a anuência para entrevistar outros segmentos da empresa do que exclusivamente o dirigente principal ou os responsáveis pelo setor de comércio exterior. Ao se limitar a unidade de observação aos decisores, comprometeu-se a visão da organização

como um todo, empobrecendo a riqueza de detalhes e outros aspectos importantes da mudança organizacional, tais como os conflitos, a dimensão do poder e a aderência aos valores e pressupostos divulgados pela cúpula organizacional.

Também não se pode deixar de destacar que, ao excluir do estudo empresas que deixaram de exportar, limita-se o alcance dos resultados aqui apontados. Desse modo, sugere-se que pesquisas futuras comparem a trajetória de empresas contínuas com trajetórias das desistentes, bem como diversifiquem a amostra incluindo empresas de outros setores. A inclusão de outros segmentos industriais ganha destaque especial por dois motivos. Primeiro, os resultados desta pesquisa indicaram que há compatibilidade entre postura empreendedora, ambientes heterogêneos e continuidade nas exportações, conflitando com pesquisas recentes que consideram a postura empreendedora como não sendo apropriada a esses ambientes (BALANIS; KATSIKEAS, 2003). Assim sendo, torna-se necessário pesquisar outros setores, para melhor esclarecer essa relação. O segundo motivo para se estudarem outros setores industriais é que permite comparar os conjuntos de causas encontrados neste estudo. Uma importante conseqüência dessa comparação é possibilitar avanços para teorias tipológicas sobre internacionalização. De acordo com George e Bennet (2005), o objetivo de uma teoria tipológica é identificar a variedade de padrões causais que podem conduzir a um resultado de interesse e determinar as condições nas quais o padrão ocorre. Portanto é diferente das tipologias que identificam tipos qualitativos de variáveis multidimensionais. Esses autores afirmam que o relacionamento entre tipos e teorias tipológicas são importantes tópicos, entretanto ainda pouco desenvolvidos.

Em relação às limitações da metodologia utilizada, destacam-se as fragilidades inerentes do método *process-tracing*, que privilegia como foco de análise os eventos, referindo-se estes a comportamentos. Assim, a cognição é indiretamente observada (ZAHRA *et al,* 2005), uma vez que comportamentos nem sempre refletem cognições. Quando se foca a história biográfica, há necessidade de que os respondentes remetam-se ao passado, recuperando fatos e significados em sua memória. Entretanto observou-se nos respondentes uma tendência de se concentrarem nas preferências da organização no curto prazo, tirando a atenção da visão processual de sua história. Além disso, observaram-se, muitas vezes, dúvidas em relação à precisão dos acontecimentos e a omissão deliberada de fatos e dados. Conforme adverte Ven (1992), o tempo como ponto de referência afeta a percepção que se tem da mudança, e a tendência é buscar a valorização do passado, ocultando situações de crises e

constrangimentos. Ademais, para se entender como as mudanças ocorrem, dever-se-ia ser capaz de observar reuniões, crises, eventos, bem como estar presente em momentos informais da organização. Utilizar exclusivamente como instrumento de coleta de dados as entrevistas semi-estruturadas é uma limitação deste trabalho e não pode ser desconsiderada, principalmente quando se trata de histórias biográficas.

Essa fragilidade do método *process-tracing* repercutiu imediatamente nos aspectos teóricos, uma vez que empurrou para segundo plano a análise dos mecanismos do aprendizado, fazendo o pesquisador dar maior ênfase à análise dos efeitos desse aprendizado. Deve ser lembrado que um ponto de destaque dos resultados obtidos foi a influência exercida pela visão dos dirigentes em relação ao ambiente e aos recursos da empresa, questão, no entanto não explorada, como por exemplo, porque os dirigentes focalizam sobre uma particular idéia ou sobre como eles identificam determinadas oportunidades. Isto é, subsumiu-se das análises a dimensão do empreendedor e os fatores que desencadeiam a formação de sua visão. Assim sendo, sugere-se que pesquisas futuras abordem mais especificamente o papel do empreendedor e sua influência no comportamento de internacionalização, cotejando essa influência com resultados mais objetivos em termos da *performance* da empresa. Uma das principais limitações desta pesquisa foi não agregar à variável continuidade e aprofundamento da experiência internacional medidas mais objetivas de desempenho.

Também vale salientar que importantes dimensões da internacionalização, tais como a influência da quantidade de países com que se comercializa ou como se desenvolvem as parcerias que têm permitido o aprofundamento da experiência internacional de algumas empresas, não foram contempladas. Nesse ponto em que se detecta a importância da formação de parcerias, este estudo abre um importante campo para investigações futuras, como, por exemplo, entender como são construídas e em que medida influenciam a internacionalização de outros atores da cadeia produtiva. Assim, a influência das parcerias estrangeiras no desempenho das empresas no mercado interno merece maior atenção. Afinal, tem sido argumentado na literatura de que empresas com alto desempenho nos mercados externos tendem a apresentar alto desempenho em sua atuação no mercado nacional (ROCHA, 2002), sem contudo identificar como se dá essa influência. Conforme visto nesta pesquisa, espera-se uma cultura organizacional distinta da firma sintonizada com a internacionalização, entretanto, não se pôde estabelecer em que medida essa cultura favorece um desempenho

diferenciado da organização. Futuras pesquisas poderiam esclarecer com mais detalhes a relação experiência internacional e qualificação profissional.

Por fim, apesar de se ter identificado que o aprofundamento do comportamento de internacionalização está relacionado à adoção de práticas de aprendizagem, não se deu atenção suficiente ao papel das políticas de recursos humanos e do modelo de gestão de pessoas e sua influência no comportamento de internacionalização. Pesquisas contemplando essa questão poderiam contribuir para a melhor compreensão da influência da gestão de pessoas no comportamento de internacionalização, visando identificar a influência da área de recursos humanos na elaboração da estratégia de internacionalização. Desse modo, com essas sugestões, finaliza-se o presente trabalho, acreditando que o enfoque da aprendizagem ofereceu uma rica compreensão do comportamento de internacionalização das empresas do setor calçadista brasileiro.

REFERÊNCIAS

AABY, Nils-Erik; SLATER, Stanley F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review,** v.6, n.4, p.7-26, 1989.

ABBOT, Andrew. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In: RAGIN, Charles C; BECKER, Howard. **What is case ?**exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.Cap.2.p.53-82,

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Rio Grande do Sul, 2001. 30p. Disponível em: <http://www. abicalcados.com.br/doc_resenha.php>.

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Rio Grande do Sul, 2004. 34p. Disponível em: <http://www. abicalcados.com.br/doc_resenha.php>.

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Rio Grande do Sul, 2005. 34p. Disponível em: <http://www. abicalcados.com.br/doc_resenha.php>. Acesso em: 17 abr. 2005.

ADDLESON, Mark. Resolving the spirit and substance of organizational learning. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v.9, n.1, p.32-41, 1996.

ALEE, Verna. **The knowledge evolution*:*** expanding organizational intelligence. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R *et al.* **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.8, p.227-266.

ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive methodology:** new vistas for qualitative research. California: Sage Publications, 2000. 319p.

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies,** Columbia, v.24, n.2, p.209-233, 1993.

ANDERSON, Patrícia. **Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no Mercosul:** o caso de calçados. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2001. 21p.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma visão crítica. In: RUAS, R. *et al*. **Os novos horizontes de gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.12-33.

ARAUJO, Luis. Narratives, path dependence and case studies. **Economia e Gestão**: **Revista do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais,** Belo Horizonte, v.3, n.6, dez.2003.

ARCHER, Earnes R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.W.; CODA Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990. Cap.1, p.3-25.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Harlow: Addison-Wesley, 1978.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Fabricantes nacionais.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Notícias.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Pólos produtores.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2005.

BALABANIS, George I.; KATSIKEA, Eva S. Being an entrepreneurial exporter: does it pay? **International Business Review,** v.12, n.2, p.233-252, 2003.

BANCO DO BRASIL. Balanço setorial das exportações: ações e metas. **Comércio Exterior: Informe BB**, Edição especial. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portal/on/intc/dwn/especial2000.pdf >. Acesso em: ago 2005.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. O setor de calçados no Brasil. **Informe Setorial,** n.13, maio 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/gs2_13.pdf>

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Panorama do setor de couro no Brasil.** Informe Setorial, n.18, set. 2001. Disponível em: <http://www.finame.com.br/conhecimento/setorial/is18_gs2.pdf>.

BARKEMA, H. G, VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. " **Academy of mangement journal**, v.41, n.1, p-7-26, 1998.

BASTOS, Antônio Virgílio. Organização e cognição: o que emerge desta interface. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. Cap.2, p.173-211.

BEDEIAN, Arthur G. Contemporary challenges in study of organizations. **Yearly Review of Management,** Stillwater, v.12, n.2, p.185-201, 1986.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990. Cap.2 e Cap.3, p.25-65.

BERGER, Peter L. **Perspectivas sociológicas:** uma visão humanística. Petrópolis: Vozes, 1986.

BILKEY, J.Warren; TESAR, George. The export behavior of smaller-sized: Winconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies,** Columbia, v.8, n.1, p.93-98, 1977.

BLOMSTERMO, Anders; ERIKSSON, Kent; SHARMA, D. Deo. Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. **Journal of International Entrepreneurship,** v.2, n.3, p.239-258, 2004.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. (Org.). **Learning in the internalization process of firms.** Northmpton, Edward Elgar, 2003.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. Three decades of research on the internationalisation process of firms. In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. **Learning in the internalization process of firms.** Northmpton: Edward Elgar, 2003. Cap.2, p.16-34.

BOERNER, Christopher S *et al.* A review and assessment of organizational learning in economic theories. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.4, p.89-118.

BONTIS, Nick *et al*. Managing an organizational learning system by alignining stocks and flows. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.39, n.4, Jun. 2002.

BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo. Reestruturação industrial e competitividade da indústria brasileira de calçados nos anos 80. **Economia Ensaios,** Uberlândia, v.7, n.2, p.35-52, jul. 1993.

BRASIL FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Relatório setorial preliminar.** Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=30>. Acesso em: 10 ago. 2005.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: 1993. 104p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Exportação brasileira por porte de empresa 2003/2002**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/ExpBraPorEmp.php>. Acesso em: 01 mar. 2005.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Agregar valor às exportações brasileiras. **Informativo SECEX**, Ano 5, n.32, jul. 2002. Disponível em: < http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/informativos/infosecex32pag1a8.pdf>.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balanço do primeiro ano de governo.** Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/ascom/imprensa/balanco2003.pdf>.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria E Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Fórum de competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados.** Fev. 2004. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/forCompetitividade/perfil/perConCivil.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2005.

BRUYNE, Paul de *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUTTRISS, Gary *et al*. **Mapping mechanisms of internationalisation**. Disponível em: < http://www.muresk.curtin.edu.au/conference/imp/proceedings/cs7b1_041.pdf>.

CABRAL, Augusto. César de Aquino. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P.

Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. Cap.2, p.227-250.

CANGELOSI, Vicent E; DILL, William R. Organizational learning: observations toward a theory. **Administrative Science Quarterly,** Ithaca, v.10, n.2, p.175-203, 1965.

CARVALHO, Angela, GUIMARÃES, Edson P. Estratégia, tecnologia e desempenho exportador. In: ROCHA, Ângela (Org). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988. Cap.12.p.208-236.

CASADO, Tania . **Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993. 135p.

CAVUSGIL, S. T. Differences among export firms based on the degree of internationalization. **Journal of Business Research,** Athens, v.12, n.2, p.195-208, 1984.

CHANDLER, Jr. Alfred. D. **Strategy and structure:** chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT, 1962.

CHETTY, Sylvie *et al.* Collaborative experience in internationalizing firms. In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. **Learning in the internalization process of firms.** Northmpton: Edward Elgar, 2003. Cap.4, p.56-76.

CHILD, John. Organizational learning. In: CHILD, John; FAULKNER, David. **Cooperative strategy.** London: Oxford University Press, 1997. Cap.12.

CLEGG, Stewart R *et al.* ***Handbook*** **de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R *et al.* ***Handbook*** **de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.1, p.27-57.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, p.128-152, Mar. 1990.

COLLINS, James C; LAZIER William C. **Feitas para vencer.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Os problemas da empresa exportadora brasileira.** Brasília: 2002. Disponível em: <http://www.cni.org.br/produtos/com_ext/empresa_exportadora_brasileira.htm>.

COOK, Scott D. N; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michael D; SPROULL, Lee S. **Organizational learning.** London: Sage, 1996.

CORRÊA, Abidack Raposo. **O complexo coureiro calçadista brasileiro.** Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2001. 91p.

COSTA, Achyles B. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade da indústria de calçados, nota técnica setorial do complexo têxtil. Campinas: IE/UNICAMP, 1993.

COSTA, Achyles Barcelos da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale dos Sinos. In: COSTA, Abidack; CRISTI, Maria. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul.** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2004. Cap.1, p.9-24.

CROSSAN Mary M *et al*. Organizational learning: dimensons for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, Bowling Green, v.3, n.4, p.337-360, 1995.

CROSSAN, Mary M. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, Mississippi, v.24, n.3, p.522-537, Jul. 1999.

CROSSAN, Mary M; GUATTO, Tracy. Organizational learning research profile. **Journal of Organizational Change Management,** Bradford, v.9, n.1, p.107-112, 1996.

CYERT, R. M; MARCH James G. **A behavioral theory of the firm.** Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

DAFT, Richard L; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review,** Mississippi, v.9, n.2, p.284-295, 1984.

DALLI, Daniele. The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements. **Journal of business research,** v.34, p.107-115,1995.

DI BELLA, Anthony; NEVIS, Edwin C. **How organizations learn:** an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

DIERKES, Meinolf *et al*. **Handbook of organizational learning e knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2001.

DIMAGGIO, P.J; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review,** Aliso Viejo, v.48, n.2, p.147-169, 1983.

DOGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literature. **Organization Studies**, Berlin, v.3, n.14, p.375-394, 1993.

DRUMMOND, Aldemir Júnior. **Enabling conditions for organizational learning:** a study in international business ventures. 1997. Tese (Phd) - Centre for International Business and Management Judge Institute of Management Studies, Cambridge.

DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research,** v.55, n.7, p.553-560, 2002.

DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. **Research in Organizational Behavior,** Greenwich, v.1, p.75-123, 1979.

EISENHARDT, K.M. Building theories form case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Ed). **Longitudinal field research methods:** studying processes of organizational change. Thousands Oaks: Sage, 1995.

ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. Prange, In: SMITH, Mark Easterby *et al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.5, p.100-116.

ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Experiential Knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies,** v. 28, n.2, p.293-307, 1997.

ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJKGARD, Anders. Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. **International Studies of Management and Organization,** v. 30, n. 1, p. 26-44, 2000.

ERIKSSON, Kent; MAJKGARD, Anders; SHARMA, D. Deo. Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. **Management International Review,** v.40, n.4, p.307-328, 2000.

ERRAMILI, M.K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. **Journal of International Business Studies**, v.22, n.3, p.479-501, 1991.

FAHEY, Liam; KING William R. Environmental scanning for corporate planning. **Business Horizons,** Bloomington, v.20, n.4, p.61-71, Aug. 1977.

FEAR, Jeffrey R. Thinking historically about organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al*. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.7, p.162-194.

FELDMAN, Martha S.; MARCH, James G. Information in organizations as signal and symbol. **Administrative Science Quarterly,** Ithaca, v.26, n.2, p.171-186, 1981.

FELDMAN, Martha, PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, p.94-118, 2003.

FERNANDES, Cândido Luiz de Lima; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. Especialização e competitividade de Minas Gerais no mercado internacional: um estudo de indicadores de comércio exterior no período de 1992 a 1999. In: SEMINÁRIO SOBRE ECONOMIA MINEIRA, 9, 2000, Diamantina. **Anais...** Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2000. p.357-382.

FERNANDES, Maria Esther. A "história de vida" como instrumento de capacitação da realidade social. **História,** São Paulo, v.12, p.217-224, 1993.

FERRAZ, Galeno T, RIBEIRO, Fernando J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al*. (Org). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.13, p.621-702.

FERRRAZ *et al.* **Made in Brazil**, desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FINGER, Mathias; BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da

teoria. In: SMITH, Mark Easterby *et al*. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.8, p.166-192.

FIOL, Marlene C; LYLES, A Marjorie. Organizational learning. **Academy of Management Review,** Mississippi, v.10, n.4, p.803-813, 1985.

FISCHER, André. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismos e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel S**. Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel S**. Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. Parte 2, p.189-211.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, Renato. Diversificação regional das exportações brasileiras: um estudo prospectivo. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al*.(Org). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.13, p.621-702.

FORGSREN, M. The concept of learning in the upsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review,** Oxford, v.1, n.11, p.257-277, 2002.

FRIEDMAN, Victor J. The individual as agent of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.17, p.398-415.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Demonstrativo da balança comercial:** resultados de jan.-set. de 2004. Disponível em: <http://www.fjp.gov.br>. Acesso em: 01 mar. 2005.

GARAVAN, Thomas. The learning organization: a review and evaluation. **The Learning Organization,** Bradford, v.4, n.1, p.18-29, 1997.

GARCIA, Renato C. **Relatório setorial preliminar, setor calçados insumos**. FINEP,2003. Disponível em: http:www.finep.gov.br/portalIDP/relatório_setorial. Acesso em 10 ago.2005.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.4, p.78-91, Jul./Aug., 1993.

GEORGE, Alexander L.; BENNETT. **Case studies and theory development in the social sciences.** Cambridge: Mit Press, 2005. 331p.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, David. The sociological foundations of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2003. Cap.2, p.35-59.

GIOIA, Dennis A; MANZ, Charles C. Linking cognition and behavior: a script processing interpretation of vicarious learning. **Academy of Management Review,** Mississippi, v.10, n.3, p.527-539, 1985.

GIOIA, Dennis A; POOLE, Peter P. Scripts in organizational behavior. **Academy of Management Review,** Mississippi, v.9, n.3, p.449-459, 1984.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional,** v.3, n.2, p.86-94, maio/ago. 2005.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. Complexo coureiro-calçadista. Comércio Exterior, 22 jan. 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/ conhecimento/Bnset/bsespcal.pdf>.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: SENZIN, N.K, LINCOLN, Y.S (Eds.). **Handbook of Qualitative Research,** Thousand Oaks: Sage, 1994.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma,** um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn? In: NYSTROM, P.C.; STARBUC, W.H. (Ed.). **Handbook of organizational design.** London: Oxford University Press, 1981. p.8-27.

HEMAIS, Carlos A . **O desafio dos mercados externos**, teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad,2005.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela (Org). **A internacionalização das empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. Cap.1, p.15-40.

HOHENTHAL, Jukka; JOHANSON, Jan; JOHANSON, Martin. Market discovery and the international expansion of the firm. **International Business Review,** v.12, n.6, p.659-672, 2003.

HUBER, George P. Organizational learning the contributing process and the literatures. **Organization Science,** Providence, v.2, n.1, p.88-115, Fev. 1991.

HUYSMAN, Marleen. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: SMITH, Mark Easterby *et al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.4, p.83-95.

ISABELLA, Lynn A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**, Champaign, v.33, n.1, p.7-41, 1990.

JARILLO, José Carlos; ECHEZARRAGA, Jon Martinez. **Estrategia internacional*:*** más allá de la exportación. Madrid: McGraw-Hill, 1991.

JOHANSON Jan; VAHLNE Jan-Erik. Building a model of firm internationalisation. In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. **Learning in the internalization process of firms**. Northmpton: Edward Elgar, 2003. Cap.1, p.3-14.

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

JOHANSON, J; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, Bradford, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM, Paul F. The internationalization of the firm: four Swedish case. **Journal of Management Studies,** Oxford, v.12, n.3, p.305-322, 1975.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies,** v.36, n.3, p.284-303, Feb. 2005.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.35, n.1, p.37-50, 1993.

KOLB, David A. *et al.* **Psicologia organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KOSMINSKY, Ethel. Pesquisas qualitativas: a utilização de técnica de histórias de vida e de depoimentos pessoais em Sociologia. **Serviço Social & Sociedade,** v.6, n.19, p.45-56, dez. 1985.

KROG, Von Georg *et al.* **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KUNZLER, Jacob Paulo; MACIEL, Carlos. **Mercosul e o mercado internacional:** uma análise da economia mundial dividida em seus blocos regionais, com destaque para o Mercosul. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

LAMB, Peter W; LIESCH, Peter W. The internationalization process of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. **Management International Review,** v.42,n.1 p.7-26, 2002

LAWRENCE, Paul R; LORSCH Jay. **As empresas e o ambiente:** diferenciação e integração administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEI, David *et al*. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. Pt. 2, p.157-186.

LEITE, *et al*. A percepção cultural e a decisão de exportar. In: ROCHA, Ângela *et al* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ,1988.

LEONIDOU, L.C. Overcoming the limits of exporting research using the relation paradigm. **International Marketing Review,** Bradford, v.20, n.2, p.129-141, 2003.

LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. The export development process: an integrative review of empirical models**. Journal of International Business Studies,** Columbia**,** v.27, n.3, p.517-571, 1996.

LEONIDOU, Leônidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; SAMIEE, Saeed. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research,** v.55, n.1, p.51-67, 2002.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. **Organization Science,** Providence, v.2, n.1, 1991.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antônio Virgilio Bittencourt. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.181-201, jul./set. 2003.

LYLES, Marjorie A; SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies,** Oxford, v.28, n.2, p.155-173, mar. 1992.

LYOTARD, Jean François. **O pós moderno.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. *et al*. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P**. Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. Cap.2, p.150-123.

MADSEN, T. K. Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. **Advances in International Marketing,** Amsterdam,.v.2, p.177-198.1987.

MAIER, Gunter M. *et al.* Pysychological perspectives of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2003. Cap.1, p.14-35.

MANN, Peter H. **Métodos de investigação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar,1975.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science,** Providence, v.2, n.1, p.71-87, 1991.

MARCH, James G.; OLSEN, J.P. The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. **European Journal of Political Research**, Amsterdam, v.3, p.147-171, 1975.

MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando Pimentel. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.4, p.97-156.

MARQUES-GARCIA, Tereza. Cognição social: contribuições para o estudo do comportamento organizacional. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P**. Estudos organizacionais:** novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. Cap.2, p.151-172.

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

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis:** an expanded sourcebook. 2. ed. California: Sage Publications, 1994. 338p.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILES, R.E.; SNOW C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MILLER, Danny. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. **Journal of Management**, Stillwater, v.22, n.3, p.485-505, 1996.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes, estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRVIS, Philip H.; MARYLAND, Sandy Spring. Historical foundations of organization learning. **Journal of Organizational Change Management,** Bradford, v.9, n.1, p.13-31, 1996.

MORGAN, Gareth. **Beyond method:** strategies for social research. California: Sage, 1983.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSIF, André. **Uma contribuição ao debate sobre a nova política industrial brasileira.** Rio Janeiro: BNDES, 2003. 68p.

NELSON, Richard R., WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap, 1982.

NEUMANN, Robert Walther; HEMAIS, Carlos A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional ? In: HEMAIS, Carlos A . **O desafio dos mercados externos**, teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap. 1,p.15-64.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

O'GRADY, Shawna, LANE, Henry. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.2, p.309-333, 1996.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. Pt.2, p.121-157.

PAWLOWSKY, Peter. The treatment of organizational learning in management science. In: DIEKERS, Meinolf *et al*. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2003. Cap.3, p.61-88.

PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. **International Business Review,** v.36, n.1, p.45-66, 1998.

PENA, Roberto Patrus Mundim. A lógica formal – princípios elementares. **Economia e Gestão: Revista do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**, Belo Horizonte, v.2, n.3, jan./jul.2002.

PERRY, Chad. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing,** v.32, n.9/10, p.785-802, 1998.

PETERSEN, Bent *et al.* The role of knowledge in firms internationalization process: wherefrom and whereto? In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. **Learning in the internalization process of firms.** Northmpton: Edward Elgar, 2003. Cap.3, p.36-55.

PFEFFER, Jeffrey**. Power in organizations**. London: Pitman, 1981.

PICCININI, Valmíria Carolina. Novas formas de organização do trabalho na indústria calçadista. **Revista de Administração,** São Paulo, v.27, n.2, p.33-40, abr./jun. 1992.

PICCININI, Valmiria Carolina. Tecnologia e qualificação profissional na indústria calçadista do Vale dos Sinos. **Revista de Administração,** São Paulo, v.29, n.1, p.59-66, jan./mar. 1994.

PINHEIRO, Armando Castelar *et al*. (Org.). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002.

PINHEIRO, Armando Castelar. Encarando o desafio das exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al*. (Org). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.1, p.5-26.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga, 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: SMITH, Mark Easterby *et al*. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.2, p.41-60.

QUADROS, João Carlos Maciel de; KUNZLER, Jacob Paulo. **Mercosul e o mercado internacional:** uma análise da economia mundial dividida em seus blocos regionais, com destaque para o Mercosul. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

RAGIN, Charles C. **Constructing Social Research:** the unity and diversity of method. California: Pine Forge Press, 1994. 182p.

RAGIN, Charles C. **The comparative method:** moving beyond qualitative and quantitative strategies. California: University of California Press, 1987. 185p.

RAGIN, Charles C.; BECKER, Howard S. **What is case?** exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. 242p.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R. *et al*. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.1, p.61-98.

REICHERT, Clovis Leopoldo. A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil. In: REICHERT, Clovis Leopoldo. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul.** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2004. Cap.3, p.51-65.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Multinationals and interdependence in internationalisation processes. **Bar,** v.1, n.1, art.1,p.1-16, Jan/June 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/bar

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. **The trajectories of UK-owned operational divisions in Brazil.** 2001. Tese (Phd) - Lancaster University the Management School, The Department of Marketing, Lancaster.

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização.** Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

RIBBENS, Bárbara A. Organizational learning styles: categorizing strategic predispositions from learning. **International Journal of Organizational Analysis,** v.5, n.1, p.59-73, jan. 1997.

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

ROCHA, Angela *et al* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

ROCHA, Ângela, CHRISTENSEN, Carl. Por que as empresas exportam. In: ROCHA, Angela *et al* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1988. Cap.5, p.86-114.

ROCHA, Angela, *et al.* O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Angela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. Cap.3, p.63-84.

ROCHA, Ângela, FREITAS, Yuri. Percepções de barreiras e desempenho de empresas exportadoras. In: HEMAIS, Carlos A . **O desafio dos mercados externos:** teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap.5,p.147-174.

ROCHA, Ângela; BLUNDI, Domenica. Como a internacionalização impacta o desempenho: teorias, medidas e resultados de pesquisa. In: HEMAIS, Carlos A . **O desafio dos mercados externos:** teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap.2, p.65-90.

ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl H. Como as empresas brasileiras exportam: a revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, Angela (Org). **A internacionalização das empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. Cap.4, p.85-118.

ROSENSTIEL, Lutz von; KOCH, Stefan. Change in socioeconomic values as a trigger of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.8, p.198-220.

RUAS, Roberto *et al*. **Os novos horizontes de gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto Lima. **Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho:** condições objetivas de controle na indústria de calçados. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1985. 168p.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.203-219, jul./set. 2003.

SADLER, Philip. Leadership and organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.18, p.415-427.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; CORREA, Abidack R.; ALEXIM, Flavia Menna B.; PEIXOTO, Gabriel B. Tavares. Panorama do setor de couro no Brasil. **BNDES Setorial,** Rio de Janeiro, n.16, p.57-84, set. 2002.

SAPIENZA et al. Antecedents of international and domestic learning effort. **Journal of business venturing,** v.20, p.437-457, 2005.

SCHEIN, Edgar. How can organizations learn faster? The challenge entering the green room. **Sloan Management Review,** Cambridge, v.34, p.85-92, winter 1993.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SELLTIZ, Wrightsman-Cook. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2001.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHRIVASTAVA, Paul. A typology of organization learning systems. **Journal of Management Studies,** Oxford, v.1, n.20, p.7-29, 1983.

SILVA, Maria Lussieu da. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90**. 2002. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas

SIMON, Herbert. Birth of an organization: the economic cooperation administration. **Public Administration Review,** Washington, n.13, p.227-236, 1953.

SIMS, David. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: SMITH, Mark Easterby *et al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.3, p.64-79.

SMITH, Mark Easterby *et al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

SMITH, Mark Easterby. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations,** New York, v.50, n.9, p.1085-1113, Sep. 1997.

SMITH, Mark Easterby; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: SMITH, Mark Easterby *et al*. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.1, p.15-34.

SPENDER, J.C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management,** Bradford, v.9, n.1, p.63-78, 1996.

STOPFORD, John M. Organizational learning as guided responses to market signal. In: DIEKERS, Meinolf *et al*. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2003. Cap.11, p.264-282.

SUN, Chuan-He. Conceptual clarification for organizational learning, learning organization and a learning organization. **Human Resource Development International,** London, v.6, n.2, p.153-166, 2003.

TAUCCE, Pedro Paulo. A capital mineira do calçado. **Rumos,** Belo Horizonte, p.10-15, maio/jun. 2004.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional:** fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGrawHill, 1976.

THORSTENSEN *et al*. **O Brasil frente a um mundo dividido em blocos**. São Paulo: Nobel, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Fundação Instituto de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Apoio à instalação dos fóruns de competitividade nas cadeias produtivas couro/calçado, têxtil, madeira/móveis e fertilizantes**. São Paulo: FEAC, 2000. 68p.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial**. São Paulo: USP, 2000.

URSIC, M L; CZINKOTA, M.R. An experience curve approach to export expansion. In: **International symposium on exporting**, Rio de Janeiro, 1982. Trabalho não publicado

VEIGA, Pedro da Motta; IGLESIAS, Roberto Magno. A institucionalidade da política brasileira de comércio exterior. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al*.(Org.). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.3, p.51-96.

VEN, Andrew H. van de. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. **Strategic Management Journal,** v.13, p.169-188, 1992.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy of Management Review,** Mississippi, v.16, n.1, p.57-91, 1991.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização.** São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

WEICK, Karl. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R. *et al*. ***Handbook* de estudos organizacionais:** ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. Cap.16, p.361-388.

WEICK, Karl. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, Karl. The nontraditional quality of organization learning. **Organization Science,** Providence, v.2, n.1, p.116-124, 1991.

YEOH, Poh-Lin. International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. **International Marketing Review,** v.21, n.4/5, p.511-535, 2004.

YIN, Robert. **Case study research:** design and methods. Beverly Hills: Sage, 1986.

ZAHRA, Shaker A.; KORRI, Juha Santeri; YU, JiFeng. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v.14, p.129-146, 2005.

ZOU, S; STAN,S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**. London, v.15,n.5, p.333-356, 1998.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Caracterização da empresa:

1- Ramo de atividade, 2- segmento de mercado atendido, 3- número de empregados, 4- produção anual, 5- porcentagem da produção anual destinada as exportações, 6- data de início das exportações, 7- as exportações são contínuas desde quando? 8- relação exportações/vendas totais 9- países de destino das exportações, 10- produtos exportados, 11- canais de distribuição das exportações, 12- como as atividades de exportação são organizadas (envolvidos nas atividades de exportação, descrição dos cargos e funções), 13- há políticas de exportação formalmente declaradas, quais? 14- como é a estrutura organizacional da empresa, 14- características do perfil gerencial (escolaridade, tempo de permanência na empresa, rotatividade, forma de recrutamento/seleção e promoção.

BLOCO I – Estratégia e capacitação para a entrada nas atividades de exportação

1- Quando sua empresa iniciou as atividades de exportação? Por que iniciou tais atividades? E como ?
2- No seu ponto de vista, o que ou quem mais influenciou a decisão da empresa em ingressar nas atividades de exportação? Explique.
3- Fazendo uma retrospectiva, como você divide a história da evolução de sua empresa? Explorar (perfil dos dirigentes, objetivos da empresa, concepção e visão do ambiente, visão sobre os funcionários, políticas de gestão de pessoas (perfil da mão-de-obra, critérios de contratação, avaliação de desempenho), políticas de vendas (investimento em publicidade, canais de comercialização), produção (atributos dos produtos (preço, maca, adequação de uso), estrutura organizacional (centralização, descentralização, criação de departamentos, cargos).
4- Antes de iniciar as exportações, a empresa tinha tido experiência anterior com o mercado internacional? Que experiência foi essa? Como você avalia essa experiência e sua importância para a entrada da empresa nas exportações?
5- De que maneira os valores de sua empresa influenciou a procura por entrar no mercado externo?
6- Você considera que houve mudança nos valores de sua empresa para que ela ingressasse nas atividades de exportação? Quais? Como se deram tais mudanças? Ou: na sua avaliação por que não foram necessárias tais mudanças, ou porque não aconteceram?
7- Você considera que sua empresa modernizou ou mudou o gerenciamento para que pudesse ingressar nas exportações? Quais foram essas modernizações e ou mudanças? Como elas ocorreram? Ou: na sua avaliação por que não foram necessárias tais modernizações, ou porque não aconteceram ? Explorar: (perfil dos dirigentes, objetivos da empresa, concepção e visão do ambiente, visão sobre os funcionários, políticas de gestão de pessoas (perfil da mão-de-obra, critérios de contratação, avaliação de desempenho), políticas de vendas (investimento em publicidade, canais de comercialização), produção (atributos dos produtos (preço, maca, adequação de uso), estrutura organizacional (centralização, descentralização, criação de departamentos, cargos).

8- Na sua avaliação, qual a capacitação interna que sua empresa tinha e que lhe permitiu ingressar nas atividades de exportação? (Explorar: recursos humanos, gestão financeira, tecnologia, mercadologia e produção, relacionamento com fornecedores e clientes).
9- **Entrada:** Você poderia relatar os momentos mais gratificantes e ou exitosos para a entrada nas exportações? Em que e como esses momentos impactaram os valores e atividades de sua empresa?
10- Você poderia relatar os momentos mais difíceis para a entrada nas exportações? Em que e como esses momentos impactaram os valores e atividades de sua empresa?
11- Você poderia relatar como a empresa foi lidando com as oportunidades e os problemas para ingressar no mercado externo?

BLOCO II – Conhecimento para exportação

12- Na sua avaliação, a empresa possuía conhecimentos necessários para ingressar nas atividades de exportação? **Em caso positivo**: quais eram esses conhecimentos e como ela os foram adquirindo? (Explorar: conhecimentos na produção, marketing, logística, de gestão de pessoal). **Em caso negativo**: quais são esses conhecimentos e se a empresa os foram adquirindo, e como ?
13- A sua empresa desenvolveu procedimentos específicos para entrar no mercado externo? Quais?
14- Quais os fatores internos de sua empresa contribuíram ou dificultaram para que a empresa adquirisse esse conhecimento? Explique. (Explorar: monitoramento ambiental, desenvolvimento de medidas, clima de abertura entre os indivíduos, treinamento e educação continuada, apoio ao desenvolvimento de novas idéias, envolvimento das lideranças, perspectiva sistêmica, habilidade para pensar em termos de conseqüências de longo prazo.)
15- Quais os fatores externos a sua empresa facilitaram ou dificultaram para que ela adquirisse esses conhecimentos? Explique. (Explorar: ambiente, fornecedores, cliente).
16- O quanto você avalia que sua empresa conhece das leis, e dos mercados de destino ? A sua empresa faz o monitoramento do ambiente externo? (procura informações fora do Brasil ou no Brasil). Como ? E dos seus clientes no exterior? A sua empresa cultiva relacionamentos com o exterior ? Como? A interação com os atores externos são freqüentes e periódicas?
17- Na sua opinião, a empresa conseguiu reter esses conhecimentos? Como ? Explorar: (rotatividade de pessoas, formalização de procedimentos, reuniões informais)
18- Na sua opinião, a empresa vem atualizando tais conhecimentos ? De que maneira?

BLOCO III – Permanência e aprofundamento no mercado externo

19- Ao longo da evolução de sua empresa no mercado externo, você considera que houve um aumento, diminuição ou não alterou o comprometimento de sua empresa no mercado externo? Explique. (Explorar: quais os fatores internos e externos contribuíram para a situação relatada).
20- Quais os motivos levaram a sua empresa vender para o exterior de maneira contínua? Explique. (Explorar: aspectos internos da gestão e externos).
21- Caso a empresa tenha interrompido as exportações. Quais os motivos levaram a sua empresa a interromper, ao longo dos anos, as exportações? (Explorar: aspectos internos da gestão e externos).

22- Ao longo da evolução de sua empresa no mercado externo, aconteceram mudanças na gestão que decorreram da entrada no mercado externo? Explique. (Explorar: perfil dos dirigentes, objetivos da empresa, concepção e visão do ambiente, visão sobre os funcionários, políticas de gestão de pessoas (perfil da mão-de-obra, critérios de contratação, avaliação de desempenho), políticas de vendas (investimento em publicidade, canais de comercialização), produção (atributos dos produtos (preço, maca, adequação de uso), estrutura organizacional (centralização, descentralização, criação de departamentos, cargos).
23- Na sua opinião, quais as práticas de gestão que explicam a manutenção de uma empresa no mercado externo? E para aumentar as vendas ou instalar atividades produtivas em outros países?
24- A sua empresa tem o objetivo de aumentar a participação das exportações no seu faturamento? **Se sim,** o que estimula a fazer isso? Se não, o que desestimula a buscar aumento da participação das exportações em relação ao faturamento?
25- Na sua opinião, qual o conhecimento que uma empresa necessita para aumentar o comprometimento com o mercado externo?
26- A sua empresa teve outras alternativas além das exportações para se engajar em atividades internacionais? Explique.

ANEXOS

NOTAS

[i] O termo aprendizado organizacional tem sido utilizado nos estudos de gestão desde a década de 50. Por exemplo, por Simon (1953) ao reconhecer que as forças ambientais que impactam as organizações são selecionadas pelos processos cognitivos de seus dirigentes ou, posteriormente na teoria de Cyert e March (1963) sobre o comportamento adaptativo da empresa. Vide texto de Cangelosi e Dill (1965).

[ii] Considera-se ciência normal como a prática cientifica realizada pela atividade de resolver problemas e por programas de pesquisa incremental realizadas em modelos amplamente aceitos.

[iii] A primeira tentativa de identificação de uma literatura sobre aprendizado organizacional foi elaborada por Argyris e Schön (1978).

[iv] "In particular, their arguments about the importance of developing long-term customer relationships forcefully demonstrated to us that real firms do not operate in theoretical markets. Nor do they act in faceless market governed by impersonal price mechanisms. Rather, they interact with other firms and their managers, and firms are linked to each other through numerous, complex and invisible ties in the markets."

[v] O conceito de *path dependence* é um conceito utilizado em sociologia histórica,o qual significa que a ordem na qual os eventos acontecem afetam a seqüência e o desenvolvimento temporal desses mesmos eventos. Ver Araújo (2003).

[vi] "If experiential learning has a strong and direct impact on market knowledge and consequently on the need for incremental behavior, the cautious character of the internationalization process will weaken after some time."

[vii] Proposições:

As empresas brasileiras tendem a apresentar motivos para exportar reativos e não proativos.

Os motivos reativos estão mais associados a exportadores que iniciaram mais cedo e a empresas menores.

Os executivos brasileiros tendem a escolher como mercados de exportação aqueles percebidos como culturalmente mais próximos.

A percepção de obstáculos à exportação pelas empresas brasileiras se modifica com o tempo, à medida que as empresas se tornam mais experientes e se movem por diferentes estágios.

A percepção de determinados obstáculos varia em função do setor a que a empresa pertence e em função do tamanho da empresa (ao menos em certos setores e dentro de certos limites).

Exportadores brasileiros agressivos e exportadores bem-sucedidos percebem os obstáculos à exportação de forma diferente dos exportadores passivos e dos fracassados, respectivamente.

A percepção de controlabilidade de obstáculos à exportação encontra-se positivamente associada à participação da empresa em *networks*.

Exportadores bem-sucedidos diferem dos fracassados, e exportadores agressivos diferem dos passivos no que se refere a características da empresa, práticas e experiências gerenciais, características dos gerentes e suas percepções e atitudes.

As empresas brasileiras que usam importadores estrangeiros como canal de exportação tendem a ser menores, menos diversificadas, menos orientadas estrategicamente, e a exportação tende a ter um papel menos importante em suas operações do que as que usam métodos mais diretos de exportar.

O fracasso das *trading companies* brasileiras encontra-se associado à ausência de serviços de *marketing* e a uma visão de curto prazo.

O fracasso dos consórcios de exportação brasileiros encontra-se associado a características culturais, tais como a incapacidade de adotar modernas práticas cooperativas, preferência por soluções individuais e rivalidade entre empresas e seus dirigentes.

O desempenho em exportação encontra-se positivamente associado ao uso de instrumentos de *marketing* e de práticas mais sofisticadas de controle de qualidade pelos fabricantes de manufaturados.

Há uma relação positiva entre desempenho em exportação dos fabricantes de manufaturados brasileiros e uma mentalidade inovadora.

Empresas com alto desempenho nos mercados externos tendem a apresentar alto desempenho em sua atuação no mercado interno.

[viii] Quanto maior experiência, maior conhecimento e menor o risco percebido.

[ix] A internacionalização pode tomar várias formas conforme os modos de entrada e ou as operações realizadas nos diferentes países. Para uma maior compreensão dessas formas, ver, por exemplo, JARRILLO, ECHEZARRAGA (1991).

[x] Ragin classifica o mapa conceitual sobre casos em duas grandes categorias. Casos como unidades empíricas e construtos teóricos. Para maiores explicações ver Ragin e Becker (2002).

[xi] Como, por exemplo, o episódio das conferências internacionais.

[xii] Como, por exemplo, a adoção e institucionalização de um programa educacional.

[xiii] Events are the products of mechanisms that derive form the properties of objects acting in specific spatio-temporal contexts. (ARAÚJO, 2003, p.17)

[xiv] Nomenclatura comum do Mercosul estabelece as regras do comércio exterior para esse mercado comum, bem como classifica as mercadorias tendo por base o sistema harmonizado.

[xv] Classificação dos curtumes: Curtume de Wet Blue - desenvolve processamento do couro cru; Curtume integrado - realiza todas as operações, processo couro cru, semi-acabado e acabado; Curtume semi-acabado - transforma o couro cru em semi-acabado (couro *crust*); Curtume acabado - transforma o couro *crust* em acabado.

[xvi] Uma boa descrição das alternativas tecnológicas disponíveis na produção pode ser encontrada em (REICHERT, 2004).

[xvii] Medidas de urgência que adota um país sobre a importação de produtos determinados, que está causando ou ameaçando causar prejuízo grave aos produtores nacionais de produtos similares ou diretamente competidores.

[xviii] Inexistem barreiras não tarifárias, tais como normas técnicas, ou padrões de qualidade como certificados do tipo selo de qualidade.

[xix] O PROEX (equalização e financiamento) e o BNDES-exim (pós-embarque e pré-embarque).

[xx] O evento da firma 1 foi a cisão da sociedade em decorrência de rivalidades internas e dívidas, o evento da firma 2 foi o sucesso obtido com o lançamento de novos produtos e posterior cisão da sociedade.

[xxi] Vide tabela 3